

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Penelitian Situs I: Madrasah Ibtidaiyah Muslimat Nahdlatul Ulama Pucang Sidoarjo

1. Paparan Data

a. Budaya Organisasi Berprestasi

1) Nilai-Nilai Madrasah

Nilai-nilai madrasah merupakan falsafah dan pemikiran yang mendalam dan membentuk kepribadian siswa secara integral. Nilai-nilai tersebut di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, dipresentasikan dalam lima bentuk, yakni: (a) Ibadah, (b) keikhlasan, (c) kejujuran, (d) pendidikan, dan (e) amanah.¹

a) Nilai Ibadah

Ibadah secara *lughawi* berarti “mengabdikan atau menghambakan”. Dalam Islam, tugas hidup manusia adalah untuk beribadah (mengabdikan, melaksanakan pengabdian, dan menghambakan diri) kepada Allah SWT.² Mengabdikan hati dan pikiran kepada Allah SWT. dan mencintai-Nya sepenuh jiwa merupakan akar dari nilai-nilai dalam Islam. Dengan sikap batin seperti ini, manusia tidak lagi terikat atau silau pada dunia semata. Kepala Madrasah melandasi dengan sebuah hadits qudsi: “*Hai anak Adam,*

¹ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019; Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I., *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019; Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 18 Mei 2019; Observasi dan Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019-2020.

² QS. 51: 56; 98: 5; 2: 21; 1: 4; 18: 110; 6: 102.

*luangkan waktu untuk beribadah kepada-Ku, niscaya akuenuhi dadamu dengan kekayaan dan aku menghindarkan kamu dari kemelaratan. Kalau tidak, Akuenuhi tanganmu dengan kesibukan kerja dan Aku tidak menghindarkan kamu dari kemelaratan”.*³

b) Nilai Keikhlasan

Sepi ing pamrih (tidak karena dorongan keinginan untuk memperoleh keuntungan-keuntungan tertentu), semata-mata karena untuk “ibadah”. Hal ini meliputi segenap suasana kehidupan di madrasah. Para guru ikhlas dalam mengajar, para siswa ikhlas dalam belajar, tenaga kependidikan atau pegawai ikhlas dalam memberikan bantuan (asistensi). Suasana keikhlasan itu juga berlangsung antar individu; ikhlas antara siswa dengan siswa, antara siswa dengan para guru, antara kakak kelas dengan adik-adiknya. Itulah makna keikhlasan dalam bidang moril dan spirituil. Dengan demikian, maka seorang siswa mengerti arti *Lillahi Ta’ala*, arti beramal, arti taqwa, dan arti ikhlas.⁴

c) Nilai Kejujuran

Dalam pendidikan dan pengajaran, kejujuran merupakan landasan utama yang harus dimiliki setiap pelaku dan pengelola pendidikan Islam. Kejujuran memiliki pengertian “menyatunya hati dan perkataan”. Nilai kejujuran pada warga MI Muslimat NU Pucang termanifestasikan pada: (1) sikap kepala madrasah terhadap guru dan siswa, (2) sikap guru terhadap siswa, dan (3) sikap siswa terhadap guru dan kepada dirinya

³ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁴ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019, dan Observasi peneliti di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo tahun 2019.

sendiri terutama dalam kaitannya dengan pembelajaran. Dalam hal ini Bapak Hamim Thohari, S.Pd., M.M, selaku Kepala Madrasah menjelaskan:

Kejujuran memiliki dampak yang sangat besar dalam pembinaan sikap, mental, dan kepribadian siswa. Nilai kejujuran dikembangkan oleh madrasah, terutama dalam proses seleksi dan evaluasi. Sebaliknya perbuatan dusta atau kecurangan meskipun mungkin disembunyikan, suatu saat pasti akan membawa kerugian pada diri sendiri. Rasulullah SAW. Bersabda: “Sesungguhnya kejujuran itu mengarahkan kepada kebaikan, dan kebaikan itu mengantarkan ke surga”⁵.

d) Nilai Pendidikan

Sejak awal, madrasah berdiri dan didirikan untuk pendidikan dan pengajaran Islam kepada umat Islam, agar mereka menjadi “*khairo ummatin ukhrijat linnas*”, yakni umat yang berkualitas lahir dan batin (jiwa dan raga), yang berkualitas iman, akhlak, ilmu dan amalnya. Para pendiri, pemimpin, guru, tenaga kependidikan dan semua komponen madrasah menyadari bahwa untuk mencapai maksud tersebut hanyalah bisa dilakukan melalui pendidikan. Karena itu, nilai pendidikan senantiasa menjadi landasan dan sumber acuan bagi seluruh kegiatan sehari-hari di madrasah.⁶

e) Nilai Amanah

Amanah memiliki makna “dapat dipercaya”. Kata amanah sering pula diartikan sebagai tanggung jawab (*accountability*). Dalam konteks pendidikan Madrasah Ibtidaiyah, nilai amanah terutama harus dipegang

⁵ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁶ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019, dan Observasi peneliti di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo tahun 2019.

oleh para pemimpin madrasah dan para guru. Lingkup amanah yang harus diemban meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) kesediaan mereka untuk mengelola madrasah, harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT., siswa dan orang tuanya, dan masyarakat, mengenai kualitas yang mereka kelola; (2) amanah dari para orang tua, berupa: anak yang dititipkan untuk dididik, serta uang yang dibayarkan; (3) amanah berupa ilmu (khususnya bagi guru), apakah disampaikan secara baik dan profesional, apakah ia komitmen pada kesuksesan siswa atau sekedar menyelesaikan target waktu dan materi.⁷

2) Tradisi Pengelolaan Madrasah

Tradisi pengelolaan lembaga di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dapat ditelusuri dalam dua aspek, yaitu: struktur kelembagaan dan fungsi manajemen.

a) Struktur Kelembagaan

MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo secara kelembagaan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama Bina Bakti Wanita Pusat. Yayasan ini telah terdaftar di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Nomor: AHU-AH 01.06-548.⁸ Badan ini beranggotakan 14 orang yang merupakan pengurus Muslimat Nahdlatul Ulama.

Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama Bina Bakti Wanita Pusat yang diketuai oleh Dra. Hj. Choirun Nisa', M.Pd.I ini adalah lembaga tertinggi dalam organisasi MI Muslimat NU Pucang. Lembaga ini

⁷ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁸ Dokumen Akta Notaris dan AHU MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

bertugas melaksanakan amanat Muslimat NU Cabang Sidoarjo⁹ dalam menyelenggarakan dan membina lembaga pendidikan Islam, mulai Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) sampai dengan Madrasah Aliyah (MA).¹⁰ Adapun Struktur kelembagaan di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo sebagaimana di lampiran 1a Disertasi ini.

Adapun visi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo adalah:

Make Learners:

- Accustomed with dzikir: All learning activities in school will make the learners remind to Allah.
- Develop self potensial: Academic potensial, personal and social potensial, and spiritual potensial
- Accustomed to do the teaching of ahlussunnah waljamaah: Greeting, heart and actions based on the teaching of ahlussunnah waljamaah
- Accustomed with adab: All learning activities in school will make the learners to realized the adab is important
- Accustomed with techology: All learning activities in school base on the technology and engineering¹¹

Sedangkan misi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo adalah:

- Increasing the intensity of learning as a form of worship
- Increasing the quality of learning in national curriculum
- Increasing the adab of learners
- Increasing the school brand
- Increasing the Science knowledge and applied
- Increasing the Mathematic knowledge and applied
- Increasing the digital technology of learning¹²

b) Fungsi Manajemen Lembaga

Peran kepala sekolah sebagai manajer merupakan faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya madrasah dalam mencapai tujuannya.

⁹ Saat ini yang menjadi ketua Muslimat NU Cabang Sidoarjo adalah Dra. Hj. Ainun Jariyah.

¹⁰ Dokumen Akta Yayasan Pendidikan Muslimat Nahdlatul Ulama Bina Bakti Wanita Pusat.

¹¹ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

¹² Ibid.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, kepala sekolah MI Muslimat NU Pucang mempunyai tiga peranan yaitu sebagai: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan.

Adapun peran kepala madrasah sebagai manajer di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo

1) Peran Interpersonal	
Peran	MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo
(a) <i>Figurehead</i> (sebagai lambang atau simbol); kegiatan kepala sekolah dalam mewakili madrasah baik dalam maupun luar madrasah	(a) Melakukan hubungan: <ul style="list-style-type: none"> • Pribadi organisasi madrasah • Pemimpin pendidikan Islam • Pemimpin organisasi keagamaan Islam • Pemimpin organisasi sosial
(b) <i>Leader</i> (pemimpin); kegiatan kepala madrasah memberikan motivasi dan pengarahan yang bersifat internal guna mengembangkan dan mengendalikan madrasah	(b) Memberikan pengarahan dan motivasi secara: <ul style="list-style-type: none"> • Terjadwal dan insidental • Tatap muka dan informal • Personal dan kolektif
(c) <i>Liaison</i> (penghubung); kegiatan kepala madrasah untuk berinteraksi dengan pihak luar madrasah untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan madrasah	(c) Berinteraksi untuk: <ul style="list-style-type: none"> • Membangun jaringan kerja dan dukungan • Melakukan bargaining dan negosiasi • Beraliansi dan berkoalisi • Berkompetisi dalam keunggulan (mutu) • Memberikan solusi problem pendidikan
2) Peran Informasional	
Peran	MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo
(a) <i>Monitor</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk mencari informasi di dalam dan di luar madrasah secara konstan	(a) Mencari informasi tentang operasional intern organisasi, melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan rutin dengan siswa setiap Senin • Pertemuan KKG rutin internal setiap Sabtu dengan para guru • Pertemuan rutin setiap Minggu dengan para guru dan tenaga kependidikan • Pertemuan berkala dengan para

	<p>pengurus yayasan dan komite madrasah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan berkala dengan wali murid <p>(b) Mencari informasi tentang keadaan luar melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Media massa • Studi banding kepala madrasah baik dalam maupun luar negeri • Kegiatan ilmiah yang diikuti kepala madrasah di luar madrasah • Kunjungan kepala madrasah ke tokoh-tokoh formal maupun informal • Kegiatan keagamaan yang diikuti kepala madrasah di luar madrasah
(b) <i>Dessinator</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk melakukan transmisi dalam internal madrasah	(b) Mentransfer informasi, melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Majalah dan buletin madrasah • Pertemuan resmi baik melalui forum rapat yayasan, pengurus dan guru • Pertemuan resmi dengan wali murid • Pertemuan tidak resmi • Pengajaran rutin terjadwal
(c) <i>Spokesperson</i> : kegiatan kepala madrasah untuk menyampaikan informasi ke luar madrasah	(c) Melakukan sosialisasi program madrasah keluar, melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Media masaa umum • Media massa yang beraviliansi dengan Nahdlatul Ulama (NU) • Majalah dan bulletin madrasah • Kegiatan-kegiatan luar madrasah • Sosialissi pengembangan sarana dan prasarana madrasah dan kualitas lulusan pendidikan madrasah
3) Peran Pengambilan Keputusan	
Peran	MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo
(a) <i>Enterpreuner</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali di madrasah	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari masukan-masukan baik dari dalam maupun luar madrasah sebelum membuat keputusan • Menyampaikan ide-ide besar untuk ditanggapi dan dilaksanakan
(b) <i>Disturbance handler</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk mengatasi secara cepat dan tepat problematika yang muncul agar madrasah terbebas dari gangguan dan kritis	Semua problematika yang timbul dalam operasional madrasah ditangani oleh kepala bagian dan stafnya, sedangkan kepala madrasah hanya terlibat dalam permasalahan strategis madrasah
(c) <i>Resource allocator</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk mengatur sumber daya dan distribusinya guna	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) diputuskan dalam rapat • Dana rutin diperoleh dari SPP siswa dan

pelaksanaan program madrasah	usaha madrasah secara mandiri <ul style="list-style-type: none"> • Dana pengembangan diperoleh dari yayasan, wali santri, alumni, dan pemerintah • Keuangan dikelola bendahara madrasah secara transparan dan akuntabel
(d) <i>Negotiator</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak luar madrasah	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan melestarikan ahli sunnah waljama'ah • Menekankan kemantapan aqidah • Meraih dan membudayakan berprestasi akademik dan non akademik • Berbasis <i>quality assurance system</i>

b. Internalisasi Idealisasi Pengaruh Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Sebagaimana hasil wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi yang peneliti peroleh di lapangan, Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, yakni Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap idealisasi pengaruh (*idealized influence*) dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini terlihat dalam hal-hal berikut:

1) Mempunyai Ide Besar

Berkaitan dengan kepemilikan ide-ide yang besar dan transformasional dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala Madrasah (Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M) menginternalisasikan melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru dan diintegrasikan pada kegiatan pembelajaran di kelas, sehingga dapat menjadikan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo berprestasi serta

lulusannya berkualitas. Hal ini sebagaimana yang ia sampaikan dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Ide, kami internalisasikan melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru dan diintegrasikan pada kegiatan pembelajaran di kelas, sehingga dapat menjadikan madrasah berprestasi serta lulusannya berkualitas.¹³

Selain itu, ide-ide besar Kepala Madrasah juga diinternalisasikan melalui pengembangan kurikulum madrasah dengan model adopsi dan adaptif nasional dan internasional. Berikut penuturan Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I selaku Kepala *Quality Assurance* MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo:

Kepala sekolah/madrasah menginternalisasikan melalui pengembangan kurikulum madrasah dengan model adopsi dan adaptif nasional dan internasional.¹⁴

Tahun 2018 ketika Madrasah dipimpin Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M, Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU) Pucang berubah namanya menjadi Madrasah Ibtidaiyah Muslimat Nahdlatul Ulama (MI Muslimat NU) Pucang Sidoarjo.¹⁵ Pada saat ini MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menggunakan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) sebagai acuannya, yakni: Kurikulum Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), *Cambridge University*, dan *International Baccalaureate Program (IB)*.¹⁶

Struktur kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) yang digunakan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo sampai tahun pelajaran 2019/2020 dapat dilihat

¹³ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

¹⁴ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I., *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

¹⁵ Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019. Perubahan nama dari MINU Pucang menjadi MI Muslimat NU Pucang ini berkaitan dengan induk kepengurusan, yakni dari menginduk kepada PC NU Sidoarjo ke PC Muslimat Sidoarjo. M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 18 Juli 2019.

¹⁶ Observasi dan Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Struktur Kurikulum Terpadu (*Integrated Curriculum*) di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo¹⁷

No	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu						Keterangan
		K13 & Cambridge						
		Kelas						
		1	2	3	4	5	6	
A	Mata Pelajaran							
1	PAI							*K13 + Cambridge (adopsi & adaptif)
	a. Qur'an Hadist	2	2	2	2	2	2	
	b. Fiqih	2	2	2	2	2	2	
	c. Aqidah Akhlak	2	2	2	2	2	2	
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-	-	2	2	2	** Cambridge Curriculum
	e. Bahasa Arab	-	-	2	2	2	2	
	f. Aswaja / Ke Nu an	-	-	-	2	2	2	
2	Pendidikan Kewarganegaraan	5	5	6	4	4	4	
3	Bahasa Indonesia	8	9	10	7	7	7	*** Kelas 1-3
4	Matematika*	5	6	6	6	6	6	Cambridge Curriculum;
5	Ilmu Pengetahuan Alam***	7	7	8	8	8	8	4-6 K13 + Cambridge
6	Ilmu Pengetahuan Sosial	-	-	-	3	3	3	
7	Seni Budaya dan keterampilan	2	2	2	2	2	2	
8	Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2	
B	Mulok:							
	a. Tartil Alqur'an	8	8	8	8	8	8	
	b. Bahasa Inggris**	4	4	4	4	4	4	
	c. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2	2	2	
	Jumlah	48	50	54	56	56	56	

Ide-ide besar Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo juga tampak dari tujuan (*goals*) Madrasah yang hendak dicapai secara bertahap oleh MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Berikut ini tujuan (*goals*) MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.

¹⁷ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

- a) *In 2019, Teachers competent to implementation learning process national, curriculum and Cambridge International Assessment in Education.*
- b) *In 2019, Enhancement check point Cambridge International Examination*
- c) *In 2019, Madrasah beautify local area and means supporting the learning process*
- d) *In 2019, Madrasah has International network to exchange teachers and learners*
- e) *In 2019, Enhancement academic achievement especially akhlaq and moral also non academic every even that organized by government or others*
- f) *In 2019, Madrasah preparing Asteam Program*
- g) *In 2019, implemetation Asteam Program*
- h) *In 2019, Madrasah do training Asteam*
- i) *In 2020, Teachers competent to implementation Asteam learning*
- j) *In 2020, Quality improvement of teachers with training Asteam*
- k) *In 2020, Quality improvement of teachers with training TOEFL*
- l) *In 2020, Quality improvement of teachers in enhancing personal learning through practice*
- m) *In 2021, Increasing academic achievement through national and international championship*
- n) *In 2021, Students have a minimum Toefl score of 400*
- o) *In 2021, Increasing academic achievement held at the national and international level*
- p) *In 2021, Improve the quality of school graduates by having adab in accordance with Islamic guidance*
- q) *In 2021, Madrasah implements an exchange program at the international level*
- r) *In 2022, Stabilization of implementation Asteam*
- s) *In 2022, Increase in students Toefl results with a minimum score of 450*
- t) *In 2022, Students are able to produce digital works through the learning process*
- u) *In 2022, The school exhibits digital works of students to support the quality of graduates.*¹⁸

2) Mempunyai Keyakinan

Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam menginternalisasikan keyakinannya untuk mengembangkan budaya organisasi berprestasi di MI Muslimat NU Pucang, ia lakukan antara lain pada saat kegiatan KKG internal MI Muslimat NU Pucang. Pada momen tersebut ia meyakinkan para guru dan seluruh civitas bahwa ide-ide yang digagas dapat diimplementasikan dan berhasil,

¹⁸ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

manakala seluruh civitas akademika memberikan support maksimal. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M.:

Setiap satu minggu sekali, madrasah ada kegiatan KKG internal mulai pada pukul 08.30 – 12.00 WIB., pada momen tersebut kami meyakinkan guru bahwa ide-ide yang digagas dapat diimplementasikan dan berhasil, manakala seluruh civitas akademika memberikan support.¹⁹

Lebih lanjut Kepala Madrasah menyatakan:

Keyakinan kuat kami tersebut juga kami internalisasikan kepada segenap orang tua siswa, komite madrasah, dan stakeholder dalam berbagai kesempatan, seperti saat koordinasi dan pertemuan wali murid. Dari situlah, madrasah ini dipercaya masyarakat dari berbagai kalangan, bahkan terbesar dari kalangan menengah ke atas.²⁰

Keyakinan masyarakat terhadap madrasah sebagaimana di sampaikan Kepala Madrasah tersebut sangat beralasan. Hal ini dapat dilihat dari kondisi status ekonomi dan pekerjaan orang tua siswa MI Muslimat NU Pucang sampai tahun pelajaran 2019/2020 sebagaimana tabel 4.3, dan 4.4 berikut ini.

Tabel 4.3 Kondisi Pekerjaan Orang Tua Siswa MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo²¹

No	Pekerjaan	Jumlah (%)
1	Pensiunan/Almarhum	1.31%
2	PNS	9.57%
3	TNI/Polisi	8.76%
4	Guru/Dosen	3.42%
5	Pegawai Swasta	57.91%
6	Pengusaha/Wiraswasta	16.82%
7	Pengacara/Hakim/Jaksa/Notaris	0.40%
8	Dokter/Bidan/Perawat	1.41%
9	Buruh (Tani/Pabrik/Bangunan)	0.10%
10	Sopir/Masinis/Kondektur	0.10%
11	Politikus	0.20%

¹⁹ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

²⁰ Ibid.

²¹ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

Tabel 4.4 Penghasilan Orang Tua Siswa MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo²²

No	Penghasilan Per Bulan	Jumlah (%)
1	< Rp 500.000	0.00%
2	Rp 500.001 - Rp 1.000.000	0.00%
3	Rp 1.000.001 - Rp 2.000.000	8.76%
4	Rp 2.000.001 - Rp 3.000.000	18.23%
5	Rp 3.000.001 - Rp 5.000.000	40.48%
6	> Rp 5.000.000	32.53%

Selain itu, Kepala Madrasah juga menggunakan contoh-contoh kongkrit seperti pada sekolah di dalam negeri dan luar negeri yang sudah maju, sehingga muncul optimis dan slogan “kalau orang lain bisa, saya harus bisa”.²³ Internalisasi keyakinan yang kuat Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi itulah, yang kemudian menghantarkan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo meraih akreditasi dengan peringkat “A” dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) pada tanggal 25 Oktober 2016.

**Gambar 4.2 Sertifikat Akreditasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo**

²² Ibid.

²³ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 24 juni 2019.

3) Mempunyai Niat Kuat

Kepala Madrasah dalam menginternalisasikan niat kuatnya untuk mengembangkan budaya organisasi berprestasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, ia bersandar pada suatu keyakinan religius bahwa Allah SWT. tergantung prasangka hambaNya. Kalau ada niat kuat memajukan madrasah, pasti ada jalan keluar dari Allah SWT. Hal ini yang ia jadikan doktrin terhadap guru-guru untuk menumbuhkan keyakinannya. Kepala Madrasah juga menginternalisasikan niat kuatnya dalam rasio penerimaan siswa baru dalam setiap tahunnya. Tidak sampai 10% pendaftar baru digugurkan. Ia tidak mempedulikan out put yang masuk. Ia memiliki keyakinan dan niat yang kuat, bahwa proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutulah yang akan mengantarkan generasi emas (*gold out*). Berikut ini pernyataan Kepala Madrasah Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. dalam wawancara dengan peneliti:

Allah SWT. tergantung prasangka hambaNya. Kalau niat kita ingin memajukan madrasah, pasti ada jalan keluar dari Allah SWT. Kita harus yakin hal tersebut. Hal ini yang kita jadikan doktrin terhadap guru-guru untuk menumbuhkan keyakinannya.²⁴

Lebih lanjut Kepala Madrasah juga menyatakan:

Niat kuat untuk menjadikan siswa dan madrasah ini berprestasi, kami internalisasikan dalam rasio penerimaan siswa baru dalam setiap tahunnya. Tidak sampai 10% pendaftar baru kami gugurkan. Kami tidak mempedulikan out put yang masuk. Kami sudah memiliki keyakinan dan niat yang kuat, bahwa proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutulah yang akan mengantarkan generasi emas (*gold out*).

Niat kuat Kepala Madrasah, bahwa proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutu yang akan mengantarkan generasi emas (*gold out*) tersebut,

²⁴ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

sehingga ia menerima hampir 90% siswa baru yang mendaftar. Tabel 4.5 mengenai rasio penerimaan siswa baru berikut memperkuat pernyataan Kepala Madrasah di atas.

Tabel 4.5 Rasio Penerimaan Siswa Baru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo (dalam Lima Tahun Terakhir)²⁵

Tahun Pembelajaran	Jumlah Siswa		
	Pendaftar	Diterima	Prosentase yang diterima
2015 – 2016	230	205	92 %
2016 - 2017	235	197	94 %
2017 - 2018	195	174	95,2 %
2018 - 2019	205	187	91.2%
2019 – 2020	240	225	93.75%

Ibu Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., selaku Wakil Kepala bidang Kurikulum MI Muslimat NU Pucang, berpendapat bahwa Kepala Madrasah dalam menginternalisasikan niat kuatnya, ia *membrain wash* seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki peran besar untuk dapat mengimplementasikan program-program madrasah. *Brain wash* tersebut dalam bentuk doktrin-doktrin untuk menguatkan niat.²⁶

4) Memiliki Integritas

Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam menginternalisasikan integritas, ia selalu implementasikan pada proses pembelajaran, karena dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sesuai dengan amanat pemerintah untuk memasukkan keterampilan abad 21 yang di dalamnya terdapat Penguatan Pendidikan Karakter (PPP) salah satunya adalah integritas. Berikut ini

²⁵ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

²⁶ Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 18 Mei 2019.

pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Integritas diri kami selalu implementasikan pada proses pembelajaran, karena dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sesuai dengan amanat pemerintah untuk memasukkan keterampilan abad 21 yang di dalamnya terdapat Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) salah satunya adalah integritas.²⁷

Kepala Madrasah juga menyampaikan bahwa satunya kata dan perbuatan baginya adalah keniscayaan, berikut pernyataannya lebih lanjut:

Integritas selalu kami pegang kuat. Satunya kata dan perbuatan bagi kami adalah keniscayaan. Karena itu, apabila kami menggalakkan untuk studi lanjut, maka sayalah yang memulai itu. Begitu juga dalam kehadiran di madrasah, saya berusaha hadir sebelum kehadiran guru dan siswa. Secara makro integritas kami dan semua civitas madrasah ini telah kami canangkan dalam peraturan akademik (*academic rules*) yang telah disepakati bersama.²⁸

Bertolak dari pernyataan Kepala Madrasah di atas, bahwa kepemilikan integritas telah diinternalisasikan dengan satunya kata dan perbuatan. Kepala Madrasah merealisasikan dengan studi lanjut sampai program doktoral (S3).²⁹ Ia juga hadir di sekolah sebelum kedatangan guru dan siswa, bahkan iapun orang pertama yang melaksanakan peraturan akademik (*academic rules*)³⁰ yang telah disepakati bersama. Guna mendukung internalisasi integritas pemimpin, MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo telah memiliki regulasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan.³¹

²⁷ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

²⁸ Ibid.

²⁹ Sampai saat ini Kepala Madrasah (M. Khamim Thohari, S.Pd., M.M.) telah rampung menyelesaikan program doktoralnya di UIN Sunan Ampel Program Studi Studi Islam. Beberapa guru juga sedang menyelesaikan program magisternya (S2) baik di PTN maupun PTS. Observasi dan Dokumentasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

³⁰ Peraturan akademik (*academic rules*) MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo sebagaimana di lampiran 8.

³¹ Nurul Laili, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

5) Mempunyai Komitmen Tinggi

Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo memandang bahwa, komitmen yang tinggi dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dapat diimplementasikan dengan membangun sistem satuan pendidikan. Jika sebuah satuan pendidikan, sistemnya sudah berjalan dengan baik, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Jika para pendidik dan tenaga kependidikan tidak memiliki komitmen, maka lembaga memiliki regulasi yaitu peringatan lisan dan surat peringatan (SP). Berikut pernyataan Kepala Madrasah Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. dalam wawancara dengan peneliti:

Jika sebuah satuan pendidikan sistem sudah berjalan dengan baik, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Bila para pendidik dan tenaga kependidikan tidak memiliki komitmen, maka kami memiliki regulasi yaitu peringatan lisan dan surat peringatan (SP).³²

Hal senada juga disampaikan Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, yang menyatakan:

Melalui regulasi yang sudah dibuat madrasah bila komitmen tidak dapat dipenuhi pendidik dan tenaga kependidikan, maka akan mendapat teguran lisan kemudian tertulis, dan selanjutnya surat peringatan 1, 2, dan 3.³³

Kepemilikan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, juga diinternalisasikan Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam membentuk karakter siswa secara keseluruhan. Wujud komitmen siswa ini tertuang dalam *The Pledge Students of MI Muslimat NU Pucang* (ikrar siswa MI Muslimat NU Pucang) Sidoarjo, sebagai berikut:

³² M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

³³ Syamsuhari, S.T., S.Pd., MM., M.Pd.I, Wawancara, Sidoarjo, 30 April 2019.

The Pledges Students of MI Muslimat NU Pucang³⁴

- a) We are ashamed if we do not pray.
- b) We are ashamed if not reading the Qur'an and studying it.
- c) We are ashamed if we are not submissive and obedient to parents, teachers who are younger.
- d) We are ashamed if not reading, studying and writing because it is Allah's first commandment.
- e) We are ashamed if we don't have commitment to move forward.
- f) We are ashamed if today is worse than yesterday.
- g) We are ashamed if break the rules of Madrasah.

Muslim generation should:

- a) Clever, ingenious and intelligent.
- b) Leading in worship.
- c) Well-mannered speech.
- d) Polite in act.
- e) Islamic behavior.
- f) Focus only seeking the blessings of Allah.
- g) Get rid of jealousy, envy, greed, stingy and arrogant, ghibah, shirk, do not want to lose.
- h) Ready to compete and win it.

6) Mempunyai Konsistensi

Berkaitan dengan internalisasi konsistensi dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menyatakan bahwa ia sebagai potret madrasah sangat konsisten dalam membantu peserta didik agar berprestasi. Wujud konsistensi itu diantaranya adalah adanya program “tiada hari tanpa matematika, science, bahasa Inggris” dan drill soal-soal *try out* setiap Minggu dimulai dari kelas 4 sampai kelas 6. Berikut ini pernyataan Kepala Madrasah Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. dalam wawancara dengan peneliti:

Madrasah sangat konsisten dalam membantu peserta didik agar berprestasi. Diantaranya adalah program tiada hari tanpa matematika,

³⁴ Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

science, bahasa Inggris dan drill soal-soal *try out* setiap minggu dimulai dari kelas 4 sampai kelas 6.³⁵

Pernyataan Kepala Madrasah Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. tersebut didukung oleh proram “Pembiasaan” yang dijalankan secara konsisten oleh segenap sivitas MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Program pembiasaan itu, yakni:

(1) Hafalan Asmaul Husna Hanifida, (2) Hafalan Surat Yasin, (3) Shalat Dhuha, Dhuhur, dan Ashar berjamaah, (4) Mendeskripsikan gambar dalam Bahasa Inggris, (5) *Broadcasting English*, (6) Hafalan surat-surat pendek dan pilihan (7) Shalat Tahajjud bagi siswa kelas 5 dan 6, (8) Tiada hari tanpa *Maths*, *Science*, dan *English*, (9) Tartil Al Qur’an, (10) Terjemah Al Qur’an bagi kelas PHQ, (11) *Remedial teaching*, pemantapan, dan percepatan, (12) Try out persiapan ujian sekolah dan ujian internasional, (13) *Speech English* 7 menit setelah Shalat Dhuhur berjamaah, dan (14) Hafalan Juz 30, 1 dan 2 bagi kelas PHQ.³⁶

Program pembiasaan dilakukan selama satu minggu penuh, mulai hari Senin sampai Sabtu.

Tabel 4.6 Jadwal Pembiasaan Pagi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo³⁷

No	Hari	Kegiatan Siswa
1	Senin - Jum’at	Shalat Dhuhur/Ashar berjama’ah Shalat Dhuha berjama’ah bagi kelas III s/d VI
2	Senin	<i>Match</i> , Sains, <i>English Day</i> , Hafalan Surat pendek dan pilihan
3	Selasa	<i>Match</i> , sains, <i>English day</i> , Hafalan surat pendek dan pilihan
4	Rabu	<i>Match</i> , sains, <i>English day</i> , Hafalan surat pendek dan pilihan
5	Kamis dan Jum’at	<i>Match</i> , Sains, <i>English day</i> , Hafalan surat pendek, dan pilihan
6	Sabtu	Drill UNAS

³⁵ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

³⁶ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019-2020.

³⁷ Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019-2020.

Pembiasaan ini diprogram sebagai pembinaan pondasi agar para siswa memiliki kebiasaan yang selanjutnya menjadi pribadi siswa dalam perikehidupannya sehari-hari. Selain itu pembiasaan dimaksudkan juga untuk mendukung prestasi siswa dalam belajar dan berkompetisi dalam kebaikan (*fastabiqul khoirat*).

Konsistensi program di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dapat berjalan secara kontinyu, hal ini disebabkan pengawasan di madrasah dilakukan secara terus-menerus. Dari temuan pengawas akan ada evaluasi dan perbaikan.³⁸

7) Mempunyai Fokus Kerja

Upaya menginternalisasikan fokus kerja dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, diaplikasikan oleh Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dengan menanamkan konsep firman Allah SWT. dalam al-Qur'an surat Al-Insyirah ayat 7 yang artinya: "*Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.*"³⁹ Doktrin ini yang selalu diberikan kepada seluruh warga madrasah agar mereka fokus pada satu pekerjaan dulu, kemudian beralih ke pekerjaan yang lain. Berikut ini pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M:

Kita menanamkan konsep firman Allah SWT surat Al-Insyirah ayat 7 yang artinya "*Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)*" doktrin ini yang selalu kita berikan kepada seluruh warga madrasah agar mereka fokus pada satu pekerjaan dulu, kemudian beralih ke pekerjaan yang lain.⁴⁰

Fokus kerja Kepala Madrasah dan segenap sivitas madrasah juga termaktub dengan jelas dari tujuan (*goals*) madrasah yang telah dirumuskan. Dari

³⁸ Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 18 Mei 2019.

³⁹ Al-Qur'an, 94: 7.

⁴⁰ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

goals itu difokuskan kerja segenap program dan komponen di madrasah. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. lebih lanjut:

Fokus kerja kami dan segenap sivitas madrasah juga termaktub dengan jelas dari tujuan (*goals*) madrasah yang telah dirumuskan. Dari *goals* itu kita fokuskan kerja segenap program dan komponen di madrasah ini.

Tujuan (*goals*) madrasah dijabarkan untuk merealisasikan visi dan misi yang secara bertahap dilaksanakan dalam setiap tahun. Misalnya, pada tahun 2019, *Teachers competent to implementation learning process national, curriculum and Cambridge International Assessment in Education*, juga *Madrasah beautify local area and means supporting the learning process*; Pada tahun 2020, *Teachers competent to implementation Asteam learning, juga Quality improvement of teachers in enhancing personal learning through practice*; Pada tahun 2021, *Increasing academic achievement through national and international championship*; Pada tahun 2022, *The school exhibits digital works of students to support the quality of graduates*.⁴¹

Internalisasi fokus kerja dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, juga dilakukan oleh Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dengan membangun sistem dan menumbuhkan kesadaran bahwa Islam yang pertama kali mengajarkan fokus melalui perintah shalat. Pelajaran ini yang dijadikan dasar agar selalu fokus dalam program-program madrasah.⁴²

8) Mempunyai Sikap *All Out*

Sikap *all out* dalam bekerja diinternalisasikan kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dengan “*kaffah*” (menyeluruh), tidak setengah-setengah, secara

⁴¹ Observasi dan Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

⁴² Syamsuhari, S.T., S.Pd., MM., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

totalitas sehingga hasilnya akan maksimal. Hal ini karena agama Islam mengajarkan kepada ummatnya agar *kaffah* (menyeluruh). Berikut ini pernyataan Kepala Madrasah Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. dalam wawancara dengan peneliti:

Islam mengajarkan agar kita “*kaffah*” (menyeluruh). Berarti segala urusan yang kita kerjakan tidak boleh setengah-setengah, harus *all out* secara totalitas sehingga hasilnya akan maksimal.⁴³

Sikap *all out* ini juga terlihat dari jam pembelajaran yang dilakukan oleh seluruh pendidik dan siswa MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo yang dimulai dari jam 06.45 – 15.30 (bagi kelas 1-2) dan jam 06.45-16.00 (bagi kelas 3-6). Penerapan program *full days school* sebagaimana di MI Muslimat NU Pucang seperti itu, jelas-jelas membutuhkan sikap *all out* dalam bekerja. Tanpa sikap *all out* dari segenap pendidik dan tenaga kependidikan, sulit kiranya akan terealisasi. Berikut ini kutipan dari *Supporting Program* MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo:

Learning hours in MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo:

1st – 2nd Grade : 06.45 to 15.30

3rd – 6th Grade : 06.45 to 16.00

Started with “pembiasaan” and pray together at 06.45-07.30 for 1st and 2nd memorize Asmaul husna and memorize short surrah in classroom and then pray together led by students in turn, 3rd up to 6th grade memorize asmaul husna in mosque, perform prayer dhuha by congregation and tadarrus yassin then pray led by students in turn.⁴⁴

Menurut Ibu Nurul Laili, S.Pd., M.M, selaku Wakil Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, sikap *all out* dalam bekerja ditanamkan kepada seluruh warga madrasah, karena sebagai pribadi muslim setiap pekerjaan yang dilakukan harus *all out*, seperti Islam mengajarkan *kaffah*.⁴⁵

⁴³ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁴⁴ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelejaran 2019/2020.

⁴⁵ Nurul Laili, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

9) Inovatif

Internalisasi inovatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dikembangkan kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo melalui proses pembelajaran. Guru-guru harus inovatif dalam mengajar agar peserta didik tidak bosan. Program-program madrasah juga mengalami metamorfosis sebagai bentuk inovasi di madrasah. Berikut penuturan Kepala Madrasah Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. dalam wawancara dengan peneliti:

Internalisasi inovatif dikembangkan melalui proses pembelajaran. Guru-guru harus inovatif dalam mengajar agar peserta didik tidak bosan. Program-program madrasah juga mengalami metamorfosis sebagai bentuk inovasi di madrasah.⁴⁶

Internalisasi inovatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi juga dikembangkan kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo melalui program-program madrasah, seperti kegiatan intra kurikulum dan ekstra kurikulum di madrasah yang selalu mengalami *upgrade* program. Berikut pernyataan Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam wawancara dengan peneliti:

Melalui program-program madrasah seperti kegiatan intra kurikulum dan ekstra kurikulum di madrasah yang selalu mengalami *upgrade* program.⁴⁷

Terdapat banyak kegiatan ekstrakurikuler guna mensupport inovasi-inovasi pembelajran di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler tersebut yaitu: a) Pramuka, b) Angklung, c) Mewarnai, d) Melukis, e) Qiro'ah, f) Banjari, G) *Speech* (English, Arab), h) Karate, i)

⁴⁶ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁴⁷ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

Mandarin, j) Paskibraka, dan k) Musik.⁴⁸

Berbagai inovasi yang dilakukan Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo telah menghasilkan beberapa penghargaan dari berbagai lembaga baik regional maupun nasional, misalnya: *The Best School Inovation* (2019), *Asian Global Islamic School Award* (2019), *The Best Creative & Innovative Islamic Elementary School of The Year* (2018), *Islamic Education Figure of The Year* (2018), *Favorite Islamic School of The Year* (2018), *Favorite School Indonesia Platinum Award* (2017), *Excellent in Quality and Program* (2017), *NU Award in Education Juara 1* (2017), dan lain-lain.⁴⁹

c. Internalisasi Motivasi Inspirasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Sikap dan perilaku tersebut terlihat dalam proses kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi di lembaganya.

1) Menjadikan Dirinya Tauladan (*Role Model/Uswah Hasanah*)

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M. dalam menjadikan dirinya tauladan, ia senantiasa memberi

⁴⁸Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

⁴⁹Ibid.

contoh bukan perintah, seperti halnya pada saat pembiasaan pagi di Masjid dengan kegiatan Istighasah, Hafalan Surat Pendek dan Asmaul Husna. Kegiatan-kegiatan tersebut langsung ia pimpin sendiri. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Dengan memberi contoh bukan perintah, seperti halnya pada saat pembiasaan pagi di Masjid dengan kegiatan Istighasah, Hafalan Surat Pendek dan Asmaul Husna. Kegiatan tersebut langsung kami pimpin.⁵⁰

Menurut Ibu Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., selaku guru dan wali kelas 1 ICP 3, Kepala madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo juga selalu menanamkan kepada para pendidik/guru serta tenaga kependidikan untuk memberikan contoh kepada peserta didik, karena menurutnya contoh itu lebih baik dari pada perintah.⁵¹

Menurut Ibu Nurul Laily, S.Pd., M.M. selaku Waka Madrasah, Kepala Madrasah adalah contoh dan teladan dalam menciptakan kultur kearifan dan kebijaksanaan, keadilan, ketekunan (*istiqamah*), keberanian, toleransi, moderat, motivasi yang kuat, *ghirrah li thalibil ilmi* (semangat menuntut ilmu), kedisiplinan, kerja keras, kesederhanaan, dan keikhlasan dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya.⁵²

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Rusdiana, S.E, selaku Kepala Tata Usaha, yang menyatakan bahwa:

Pak Khamim (M. Khamim Thohari, S.Pd., M.M.) juga memberi teladan dalam proses manajemen madrasah. Ia juga memberi teladan dalam bekerja keras yang penuh tanggung jawab serta keberanian mengambil keputusan. Hal demikian agar para bawahan menjadi mandiri dan terbiasa bekerja dengan sistem yang baik. Baginya melaksanakan tugas dengan

⁵⁰ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁵¹ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 24 Juni 2019.

⁵² Nurul Laili, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

baik itu adalah amanah yang harus disyukuri dan dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada atasan tetapi juga tanggung jawab kepada Allah SWT. kelak.⁵³

2) Komunikasi Meyakinkan

Komunikasi meyakinkan sering diinternalisasikan oleh Kepala Madrasah kepada para guru dan tenaga kependidikan di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo pada kegiatan KKG internal yang dilaksanakan setiap satu minggu sekali. Ia meyakinkan guru dan tenaga kependidikan di MI Muslimat NU Pucang bahwa ide-ide yang digagas dapat diimplementasikan dan berhasil manakala seluruh civitas akademika memberikan support. Berikut ini, pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Setiap satu minggu sekali, madrasah ada kegiatan KKG internal mulai pada pukul 08.30 – 12.00 WIB pada moment tersebut kami meyakinkan guru dan tenaga kependidikan di MI Muslimat NU Pucang bahwa ide-ide yang digagas dapat diimplementasikan dan berhasil manakala seluruh civitas akademika memberikan support.⁵⁴

Ibu Nurul Laili, S.Pd., M.M. selaku Wakil Kepala Madrasah menyatakan bahwa ia dan para guru serta tenaga kependidikan selalu menjalin komunikasi dengan siapapun tanpa ada jarak termasuk dengan kepala madrasah. Di manapun Kepala Madrasah berada semua sivitas MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dapat berkonsultasi. Bahkan untuk komunikasi dengan wali murid dibangun dalam bentuk *group whatsapp*.⁵⁵

Komunikasi meyakinkan yang dimiliki kepala madrasah, menjadikannya ia dipilih Yayasan Muslimat NU Sidoarjo untuk menahkodai MI Muslimat NU Pucang sampai sekarang (2012 – sekarang). Berkat komunikasi meyakinkan yang

⁵³ Rusdiana, S.E., *Wawancara*, Sidoarjo, 27 April 2019.

⁵⁴ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁵⁵ Nurul Laili, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

ia miliki, kepala madrasah juga kerap kali menjadi pembicara dan trainer dalam berbagai pertemuan ilmiah dan peningkatan SDM di berbagai lembaga pendidikan.⁵⁶ Komunikasi kepala madrasah yang meyakinkan juga telah membuat *Cambridge University* dan *IB Asia Pasific* untuk memberikan sertifikat penerapan kurikulum internasional kepada MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.⁵⁷

3) Mengajak Pada Perubahan dan Perbaikan

Menurut Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, hidup ini bukan untuk mencari yang terbaik, namun hidup adalah untuk berbuat baik. Doktrin inilah yang senantiasa ia tanamkan kepada peserta didik, pendidik/guru, dan tenaga kependidikan agar mereka berlomba-lomba dalam hal kebaikan. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Hidup ini bukan untuk mencari yang terbaik, namun hidup adalah untuk berbuat baik. Doktrin inilah yang selalu kami tanamkan kepada peserta didik, pendidik/guru, dan tenaga kependidikan agar mereka berlomba-lomba dalam hal kebaikan.⁵⁸

Kepala Madrasah juga selalu memberikan motivasi kepada para pendidik/guru, karena pada hakikatnya dalam hidup ini semakin hari harus semakin lebih baik bukan untuk mencari siapa yang terbaik. Berikut pernyataan Ibu Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., selaku guru dan wali kelas 1 ICP 3 dalam wawancara dengan peneliti:

⁵⁶ Sepengetahuan peneliti, sudah ada beberapa madrasah yang menjadikan Kepala Sekolah MI Muslimat NU Pucang (bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M) sebagai pembina ataupun trainer baik dalam pengembangan SDM maupun manajemen madrasah bermutu dan berprestasi. Beberapa madrasah itu diantaranya: MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, MI Ma'arif Prambon Sidoarjo, MI NU Al-Mukmin Sidoarjo.

⁵⁷ Observasi dan Dokumentasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo tahun 2019.

⁵⁸ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

Dengan selalu memberikan motivasi kepada kami selaku pendidik, karena pada hakikatnya dalam hidup semakin hari kita harus semakin lebih baik bukan untuk mencari siapa yang terbaik.⁵⁹

Internalisasi Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan ini juga terlihat dari *goals* (tujuan) Madrasah yang dari tahun ke tahun senantiasa mengalami perubahan dan perbaikan. Misalnya, *in 2019, teachers competent to implementation learning process national, curriculum and Cambridge International Assessment in Education, In 2020, Teachers competent to implementation Asteam learning, In 2021, Increasing academic achievement through national and international championship, In 2022, The school exhibits digital works of students to support the quality of graduates.*⁶⁰

Selain terlihat dalam *goals* (tujuan) madrasah sebagaimana tersebut di atas, internalisasi Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan ini juga tampak dalam proyeksi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam empat tahun yang akan datang. Berikut ini Proyeksi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.

MI Muslimat NU Pucang 4 tahun yang akan datang menjadi seperti apa?

- (1) Menjadi Center MBI (Madrasah Berstandar Internasional).
- (2) Sekolah berbasis IT (mempunyai website, blog, e-mail yang menunjang proses pembelajaran di madrasah maupun di dalam kelas).
- (3) Mampu menghafal Juz Amma + mampu menghafal al-Qur'an 4 juz (sampai siswa lulus).
- (4) Mengoptimalkan shalat Tahajud serta khatam Al-Qur'an 1 kali dalam 1 bulan.
- (5) Optimalkan puasa sunnah.
- (6) Mampu menghafalkan al-Qur'an surat Yasin serta surat-surat pilihan dan Tahlil.

⁵⁹ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 24 Juni 2019.

⁶⁰ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

- (7) Memenangkan perlombaan internasional (menonjolkan *skill* dan *performance* siswa)
- (8) Nilai UAN di atas rata-rata dan 100 masuk SMPN/MTSN/Swasta favorit.
- (9) Pembelajaran tri lingual (tiga bahasa).
- (10) Mempunyai *sister school* sekolah internasional di luar negeri.⁶¹

4) Menampilkan Visi dan Misi Menarik

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menyatakan bahwa visi misi bisa menarik dan menantang apabila sesuai kebutuhan masyarakat dan dapat menjawab perkembangan zaman di era digital. Menurutnya pada tahun pelajaran 2019/2020 ini, pembelajaran di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo sudah mengarah pada era revolusi industri 4.0 menuju 5.0. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Visi misi bisa menarik dan menantang apabila sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dapat menjawab perkembangan zaman di era digital. Maka pada tahun ini pembelajaran di madrasah sudah mengarah pada era revolusi industri 4.0 menuju 5.0.⁶²

Visi dan misi yang menarik ditampilkan dalam pembelajaran, karena dari proses pembelajaran ini visi dan misi dapat direalisasikan. Visi adalah cita-cita madrasah jangka panjang, sedangkan misi merupakan instrumen untuk mencapai visi. Berikut ini pemaparan Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* MI Muslimat NU Pucang dalam wawancara dengan peneliti:

Visi dan misi ditampilkan dalam pembelajaran karena dari proses pembelajaran ini visi, misi dapat direalisasikan. Visi adalah cita-cita madrasah jangka panjang, sedangkan misi merupakan instrumen untuk mencapai visi.⁶³

⁶¹ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

⁶² M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁶³ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

Menurut Bapak Syamsuhari S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I., Kepala Madrasah juga mengingatkan semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjadikan visi madrasah sebagai acuan dasar bekerja dan berkontribusi terhadap madrasah. Semua guru dalam mentransfer dan mentransformasikan ilmunya kepada siswa harus dengan hati. Dengan demikian, pendidik akan memberikan yang terbaik sebagai bekal masa depan mereka.⁶⁴

5) Memberikan Makna pada Pekerjaan

Memberikan makna pada pekerjaan dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, senantiasa diinternalisasikan oleh Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Ia berpendapat bahwa seluruh pekerjaan yang dilakukan hendaknya diniatkan untuk beribadah kepada Allah SWT, agar pekerjaan bermakna dan dinilai ibadah oleh Allah SWT., karena hakikat manusia diciptakan adalah untuk beribadah kepada Allah SWT. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Kami selalu menyampaikan bahwa seluruh pekerjaan yang dilakukan niatkan dengan beribadah kepada Allah SWT, agar pekerjaan kita bermakna dan dinilai ibadah oleh Allah SWT, karena hakikat manusia diciptakan adalah untuk beribadah kepada Allah SWT.⁶⁵

Memberikan makna pada pekerjaan, juga diinternalisasikan oleh Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dengan memberikan motivasi bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan pasti akan membawa manfaat bagi semua, dan tidak ada yang sia-sia, karena di MI Muslimat NU Pucang ini semua bersama-

⁶⁴ Disampaikan dalam rapat kerja pendidik dalam “Penguatan Program ASTEAM dan Revisi Standart Isi Tahun Pembelajaran 2019/2020 MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo” yang dilaksanakan pada tanggal 1 – 10 Juli 2019 di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

⁶⁵ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

sama belajar. Berikut pernyataan Ibu Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., selaku guru dan wali kelas 1 ICP 3 dalam wawancara dengan peneliti:

Dengan memberikan motivasi bahwa setiap pekerjaan yang kita lakukan pasti akan membawa manfaat bagi kita semua, dan tidak ada yang sia-sia, karena di madrasah ini kita bersama-sama belajar.⁶⁶

Internalisasi oleh Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam memberikan makna pada pekerjaan dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, berimbas pada suatu keyakinan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan pasti akan membawa manfaat bagi semua, dan tidak ada yang sia-sia. Hal yang demikian itu membuahkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga/madrasah semakin tahun semakin tinggi. Kenyataan ini dapat dilihat diantaranya dalam jumlah siswa baru yang masuk di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam setiap tahunnya.

Tabel 4.7 Keadaan Siswa dalam 10 Tahun Terakhir di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo⁶⁷

Keadaan Siswa	Tahun Pelajaran	Kls 1	Kls 2	Kls 3	Kls 4	Kls 5	Kls 6	Jumlah
Jumlah siswa	2010/2011	136	142	121	108	109	113	729
	2011/2012	169	136	139	121	92	117	774
	2012/2013	192	167	142	134	122	92	849
	2013/2014	219	187	165	112	103	138	952
	2014/2015	179	219	191	162	112	131	994
	2015/2016	222	178	213	192	164	115	1084
	2016/2017	198	218	181	212	165	183	1157
	2017-2018	181	194	206	157	230	164	1132
	2018-2019	187	181	194	206	157	230	1155
	2019-2020	225	186	176	185	180	185	1137

⁶⁶ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 24 Juni 2019.

⁶⁷ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

6) Mengampanyekan *Action*

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menyampaikan bahwa hidup ini *action* bukan teori. Pekerjaan yang akan dinilai, maka dalam hidup itu harus *action* dan *move on* dari zona nyaman ke zona tidak nyaman, dengan membuat perubahan-perubahan yang mengarah pada kualitas madrasah. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M.:

Kami selalu menyampaikan bahwa hidup ini *action* bukan teori. Pekerjaan kita yang akan dinilai, maka dalam hidup itu harus *action* dan *move on* dari zona nyaman ke zona tidak nyaman dengan membuat perubahan-perubahan yang mengarah pada kualitas madrasah.⁶⁸

Mengampanyekan *action* juga dilakukan kepala madrasah terhadap para siswa. Penerapan kurikulum *International Baccalaureate* (IB) program, mengasah siswa untuk selalu *action* dan sifatnya trans disiplin ilmu. Berikut pernyataan Kepala Madrasah lebih lanjut:

Memang selama ini dari 245.760 madrasah di Indonesia, hanya MI Muslimat NU Pucang yang menerapkan kurikulum *International Baccalaureate* (IB) program. Di Jawa Timur ada dua sekolah dasar yang menerapkan IB Program, yakni MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan SD Ciputra Surabaya. Keunggulan IB Program adalah mampu mengasah siswa untuk selalu *action* dan sifatnya trans disiplin ilmu.⁶⁹

Menurut Ibu Nurul Laili, S.Pd., M.M., selaku Wakil Kepala Madrasah, internalisasi mengampanyekan *action*, juga dilakukan Kepala Madrasah melalui slogan bahwa hidup adalah *action*. Setiap perubahan harus diimbangi dengan *action*. Tanpa adanya *action*, *impossible* perubahan akan berhasil.⁷⁰ mengampanyekan *action* kepala madrasah juga tampak dari berbagai penghargaan dan prestasi yang diraih oleh MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.

⁶⁸ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Nurul Laili, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

Tabel 4.8 Penghargaan Lembaga dalam Tiga Tahun Terakhir⁷¹

No	Jenis Penghargaan	Tingkat	Tahun
1	Favorite School Indonesia Platinum Award	Nasional	2017
2	Excellent in Quality and Program	Nasional	2017
3	Mutu & Kualitas Pendidikan Terbaik	Nasional	2017
4	Favorite School in Quality Education Program	Nasional	2017
5	NU Award in Education Juara I	Jatim	2017
6	The Most Education School	Nasional	2017
7	Favorite Islamic School of The Year	Nasional	2017
8	Pemimpin Inspiratif	Nasional	2017
9	Islamic Education Figure Of The Year	Nasional	2018
10	Sekolah Islam Unggul & Berprestasi Dalam Pendidikan Berprestasi	Nasional	2018
11	The Best Creative & Innovative Islamic Elementary School Of The Year	Nasional	2018
12	The Best School Inovation	Nasional	2019
13	Asian Global Islamic School Award	Nasional	2019

7) Memahami Kesempatan dan Peluang dan dengan Cerdas Menanganinya

Bagi Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, memahami kesempatan dan peluang serta dengan cerdas menanganinya harus dimiliki oleh seorang pemimpin, sebab sikap pemimpin yang demikian itu dapat meningkatkan prestasi madrasah. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Kita harus pandai membaca peluang yang ada, apalagi madrasah terletak di jantung kota Sidoarjo peluang untuk menjadi sekolah *Fullday* seperti sekarang ini, itu yang kita tangkap sebagai kesempatan emas bagi kita untuk dapat meningkatkan prestasi madrasah.⁷²

Peluang untuk menjadikan MI Muslimat NU Pucang *full days school* terlihat dari waktu proses pendidikan yang dimulai dari jam 06.45 – 16.00 WIB. Sepanjang waktu 9 jam 15 menit tersebut kegiatan pendidikan diatur dalam

⁷¹ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidorajo Tahun Pelajaran 2019/2020.

⁷² M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

kegiatan pembiasaan, masuk kelas formal, try out, *english day*, tartil al-Qur'an, dan istirahat, shalat dan makan (ishoma). Berikut ini contoh jadwal pelajaran kelas 6 ICP 1.

Tabel 4.9 Jadwal Pelajaran Kelas 6 ICP 1 MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo⁷³

No	Pukul	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Pukul	Jum'at
1	06.45 - 07.25	Pembiasaan Pagi				06.45 - 07.25	Pemb. Pagi
2	07.25 - 08.00	Math	Science	Math	Math	07.25 - 08.00	Social
3	08.00 - 08.35	Math	Science	Math	Math	08.00 - 08.30	Social
4	08.35 - 09.10	TIK	B. Indonesia	B. Indonesia	SKI	08.30 - 09.00	Social
5	09.10 - 09.45	TIK	B. Indonesia	B. Indonesia	SKI	09.00 - 09.25	Istirhat
6	09.45 - 10.15	Istirahat	Istirahat	Istirahat	Istirahat	09.25 - 10.00	Aswaja
7	10.15 - 10.50	Qur'dits	Aqidah	Science	English	10.00 - 10.35	B. Arab
8	10.50 - 11.25	Qur'dits	Aqidah	Science	English	10.35 - 11.10	B. Arab
9	11.25 - 12.00	Penjaskes	Science	Civics	Fiqih	10.10 - 13.00	Ishoma
10	12.00 - 12.35	Penjaskes	Science	Civics	Fiqih	13.00 - 13.35	Try Out
11	12.35 - 13.25	Ishoma				13.35 - 14.10	Try Out
12	13.25 - 14.00	English	English	B. Indonesia	B. Indonesia	14.10 - 14.45	Try Out
13	14.00 - 14.30	English Day	English Day	English Day	English Day		
14	14.30 - 15.00	Tartil	Tartil	Tartil	Tartil		
15	15.00 - 15.30	Tartil	Tartil	Tartil	Tartil		
16	15.30 - 16.00	Shalat Ashar					

Kemampuan memahami kesempatan dan peluang serta dengan cerdas menangannya dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, telah membuahkan hasil gemilang dengan berbagai potensi/keunggulan yang dimiliki MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Berbagai potensi/keunggulan tersebut antara lain:

⁷³ Dokumentasi MI Muslimat NU Tahun Pembelajaran 2019/2020.

Tabel 4.10 Potensi/Keunggulan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo⁷⁴

No	Potensi /Keunggulan
1	Ahli dzikir
2	Matematika cara cepat dan holistik
3	Pembelajaran bilingual dan English
4	Pembiasaan setiap pagi tiada hari tanpa matematika, sains dan bahasa Inggris dan hafalan surat – surat pendek.
5	Pembelajaran berbasis IT
6	Evaluasi sudah berbasis IT
7	Tartil Al-Qur'an
8	Hafal Juz 'Amma, Tahlil, Yasin dan surat Al-Baqarah, serta surat-surat pilihan
9	Shalat tahajud siswa dan guru 3 kali dalam satu minggu
10	Shalat Dhuha tiap hari.
11	Basis NU
12	Letak MI MUSLIMAT NU yang Strategis
13	Media pembelajaran sudah lengkap dan represetatif
14	Sema'an Al-Qur'an 1 tahun sekali dengan mengundang orang yang sudah hafal Al-Qur'an
15	Istighasah rutin setiap Jum'at legi
16	Guru wajib mengikuti pembelajaran Inggris secara intensif
17	56 % guru mempunyai kualifikasi jenjang pendidikan lebih tinggi (S2)
18	Guru wajib menghafal Juz'Amma, Al-Baqarah, dan surat pilihan secara insentif
19	Menerapkan ICP dan SCI (Siswa Cerdas Istimewa) 5 tahun lulus.
20	Menjaga kesucian hadats dan pakaian
21	Mengumandangkan asma'ul husna dan ayat – ayat Al – Qur'antiap hari.
22	12,8 % tenaga pendidik memiliki sertifikat internasional dari Cambridge University.

Lebih lanjut, Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* MI Muslimat NU Pucang mengatakan bahwa MI Muslimat NU Pucang telah memiliki Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) jangka menengah atau 4 tahunan, dalam RKM tersebut sudah dipaparkan tentang analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berikut ini pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Madrasah memiliki Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) jangka menengah atau 4 tahunan, dalam RKM tersebut sudah dipaparkan tentang analisis

⁷⁴ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat*) Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.⁷⁵

Adapun contoh program kerja dan evaluasi diri Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dapat dilihat sebagaimana di lampiran 10.

8) Pemimpin tidak Terjebak *Mainstream* atau Pemahaman Umum

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menyatakan bahwa agar pemimpin lembaga pendidikan Islam tidak mudah terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, maka ia harus berani *out of the box, open minded*, karena dengan begitu, madrasah tidak terjebak dalam pemahaman umum atau *mainstream* yang dapat menjadikan madrasah mengalami stagnan dan jalan di tempat. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Kalau sebuah satuan pendidikan ingin maju, kita harus berani *out of the box, open minded*, karena dengan begitu, madrasah tidak terjebak dalam pemahaman umum atau *mainstream* yang dapat menjadikan madrasah mengalami stagnan dan jalan di tempat.⁷⁶

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., MM., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* MI Muslimat NU Pucang bahwa proses berpikir kepala madrasah adalah *out of the box* dari kebiasaan madrasah/sekolah pada umumnya, sehingga madrasah ini berbeda dengan madrasah pada umumnya.⁷⁷

Proses berpikir Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo yang tidak mudah terjebak *mainstream* atau pemahaman umum dan berani *out of the box, open minded*, menjadikan madrasah mengalami kemajuan yang begitu pesat. Bersamaan dengan itu pula maka MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo memiliki

⁷⁵ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

⁷⁶ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁷⁷ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

daya tawar yang termaktub dalam jaminan mutu (*quality assurance*) madrasah sebagaimana tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11 Jaminan Mutu (*Quality Assurance*) MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo⁷⁸

No	Bidang Jaminan Mutu	Indikator
1	Ahlu Sunnah wal Jama'ah	1. Tertib shalat berjama'ah di madrasah, shalat Dhuha, shalat Dhuhur, dan shalat ashar.
		2. Tertib tadarus Al-Qur'an di madrasah ketika shalat Dhuha, shalat Dhuhur dan shalat Ashar.
		3. Jaminan sholat wajib di rumah melalui rekam jejak madrasah kerjasama dengan orang tua/wali murid
		4. Tertib shalat tahajud di rumah melalui telepon berantai oleh wali kelas dan ambassador.
		5. Menjalankan amalan-amalan ahlu sunnah wal jama'ah, baik di madrasah, di rumah dan di masyarakat.
2	Mantap Aqidah	1. Terbiasa meng-Esakan Allah melalui kegiatan peribadatan yang ada di madrasah yang mengadopsi kegiatan pesantren salaf.
		2. Terbiasa berdakwah di lingkungan madrasah, keluarga dan masyarakat terutama peningkatan kualitas ubudiyah.
		3. Mentransfer dan mentransformasikan pengetahuan Aqidah Akhlak yang diperoleh selama proses pembelajaran pada adik, saudara dan orang yang belum mantap aqidahnya.
		4. Terbiasa beradab sesuai dengan ajaran Agama Islam
3	Prestasi Akademik	1. 90 % Lulus tes masuk SMP Negeri/SMP Swasta favorit/akselerasi dan pondok pesantren modern.
		2. Menerapkan <i>mastery learning</i> (Pembelajaran tuntas), dengan nilai tuntas individu = 8,00 dan rata – rata kelas 8,60.
		3. 90% siswa kelas 4 lulus munaqosah paket marhalah.
		4. 90% Siswa kelas 3 lulus munaqosah paket dasar
		5. 90% Siswa kelas 2 hafal juz 'amma, 90% siswa kelas 3 hafal Yasin dan 85% siswa kelas 6 hafal surat Al-Baqarah
		6. Memiliki 2 keterampilan berbahasa (keterampilan Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris,) rata-rata individu = 80% dan rata-rata kelas = 85%

⁷⁸ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

No	Bidang Jaminan Mutu	Indikator
		7. 90% siswa ICP mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan baik.
		8. 90% siswa lulus memiliki TOEFL 450
		9. 90% siswa lulusan madrasah mampu membuat karya digital

Dalam mewujudkan jaminan mutu (*quality assurance*) tersebut, dibuatlah strategi yang dikenal dengan “strategi MI-SIIEEBB”. Hal ini membuktikan bahwa Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Tabel 4.12 berikut ini menunjukkan strategi MI-SIIEEBB yang dipakai oleh Kepala Madrasah dalam menggapai jaminan mutu (*quality assurance*) madrasah.

Tabel 4.12 Strategi MI-SIIEEBB MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo⁷⁹

No	Strategi	Keterangan
1	M	Menjalin kerjasama dan memantapkan link kerja sama madrasah bertaraf internasional, sister school, pemilik, pengurus, orang tua, masyarakat, instansi pendidikan, komponen pendidikan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi.
2	I	International Class Program lebih Progressif.
3	S	Standarisasi manajemen, organisasi dan SDM
4	I	Inovasi pembelajaran modern, Islamic dan KIAT ILMU (Konstruktifism Iman dan Ilmu Pengatahuan, Akhlaq, Tauhid, Inovasi belajar dan pembelajaran Language Menjadi Ushwa)
5	I	Integreted program, holistic matematika
6	E	Evaluasi dokumentasi SOP untuk menuju ISO (<i>International Organization for Standardization</i>)
7	E	Efektifitas Pembelajaran Bahasa Inggris
8	B	Berbasis <i>Quality Assurance System</i>
9	B	Berbasis ICT (<i>Information, Communication of Tecnology</i>)

⁷⁹ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

d. Internalisasi Konsiderasi Individual Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Upaya-upaya Kepala Madrasah dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap konsiderasi individual dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini terlihat dalam hal-hal sebagai berikut:

1) Penuh Kepedulian

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menginternalisasi perilaku penuh kepedulian terhadap sesama melalui masing-masing pendidik/guru dan dimasukkan pada kegiatan pembelajaran yang terkonsep dalam penguatan pendidikan karakter di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Selain itu juga terlihat dalam pemberian pinjaman dana tanpa bunga bagi para pendidik dan tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan studi (S2 atau S3) namun kurang mampu dari segi pendanaan. Berikut pernyataannya, dalam wawancara dengan peneliti:

Kami internalisasi perilaku penuh kepedulian terhadap sesama melalui masing-masing pendidik dan dimasukkan pada kegiatan pembelajaran yang terkonsep dalam penguatan pendidikan karakter. Kemudian untuk peningkatan kualifikasi akademik pendidik, kami memberikan stimulus pinjaman lunak tanpa bunga bagi pendidik yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.⁸⁰

Kepedulian Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo juga diwujudkan dalam pemenuhan sarana dan prasarana sebagai faktor dan alat dalam proses pendidikan secara keseluruhan. Dengan tersedianya sarana dan prasarana pendidikan dan pengajaran, diharapkan cita-cita menjadikan

⁸⁰ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

madrasah yang unggul dan berprestasi dapat dengan mudah direalisasikan.

Tabel 4.13 Sarana dan Prasarana⁸¹

No	Luas Tanah	3580 m
1	Luas Bangunan	1712 m ²
2	Luas Halaman/Taman	650 m ²
3	Kebun	150 m ²
4	Toga	16 m ²
5	Lapangan Olahraga	300 m ²
6	Parkir sepeda siswa	190 m ²
7	Kantin / Warung sekolah	140 m ²
8	Lain-lain	532 m ²

MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo juga telah memiliki bangunan gedung yang representatif sebagaimana tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Bangunan Gedung MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo⁸²

No.	Jenis Bangunan	Ukuran m ²	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kelas (teori)	7 x 8	33	Berlantai keramik
2	Kantor Kepala Madrasah	5,5 x 7,8	1	Berlantai keramik
3	Kantor TU	6 x 7	1	Berlantai keramik
4	Masjid	16 x 16	1	Berlantai keramik
5	Perpustakaan	7 x 16	1	Berlantai keramik dengan koleksi bahan 12.226 buku bacaan
6	Ruang Komputer	7 x 8	1	Lengkap dengan computer Dual Core 25 unit
7	Laboratorium Bahasa Inggris	7 x 8	1	40 set <i>Ear phone</i>
8	Laboratorium IPA	7 x 8	1	Dengan peralatan lengkap
9	Laboratorium Bahasa	7 x 8	1	Dengan 40 headset
10	Ruang UKS	7 x 8	1	Berlapis karet dengan dua

⁸¹ Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019-2020.

⁸² Ibid.

				tempat tidur untuk siswa putra dan putri, almari obat, kotak P3K dan sarana pendukung lainnya
11	Storage Cambridge	7 x 8	1	Berlantai keramik
12	Hall Utama	7 x 16	1	Berlantai keramik
13	Ruang Koperasi	5 x 10	1	Berlantai keramik
14	Ruang Pengurus	4 x 5	1	Berlantai keramik
15	Rumah Petugas	5 x 20	1	Berlantai keramik
16	Kantin	10 x 14	1	Berlantai keramik
17	Kamar Mandi/WC Guru	2 x 2	2	Berlantai dan berdinding keramik
18	Kamar mandi/WC Siswa	1,5 x 2	17	Berlantai dan berdinding keramik

MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo juga memiliki perpustakaan sebagai jantung sumber ilmu pengetahuan yang terdiri dari: buku pegangan guru (78 judul 158 eksemplar), buku teks siswa (1194 judul 10.448 eksemplar), dan buku penunjang (370 judul 1.620 eksemplar).⁸³ Kepala madrasah juga selalu *care* kepada seluruh civitas akademika MI Muslimat NU Pucang,. Ia pun memberikan nasehat bahwa semua pendidik dan tenaga kependidikan di MI Muslimat NU Pucang adalah saudara yang harus saling membantu satu sama lain.⁸⁴



Gambar 4.2 Peresmian Lapangan Olahraga dan Upacara sebagai Wujud Sikap dan Perilaku Penuh Kepedulian

⁸³ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019-2020.

⁸⁴ Rusdiana, S.E., Wawancara, Sidoarjo, 27 April 2019.

2) Memberikan Penghargaan dan Hukuman

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam memberikan penghargaan dan hukuman dimaksudkan sebagai alat memotivasi pada pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kinerja baik akan diberikan pinjaman lunak tanpa bunga untuk melanjutkan kualifikasi akademiknya. Begitu juga sebaliknya apabila pendidik atau tenaga kependidikan melanggar akan diberikan *punishment* dalam bentuk teguran lisan sampai dengan surat peringatan (SP) tiga. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Reward dan *punishment* selalu kami junjung tinggi sebagai alat memotivasi pada pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kinerja baik akan diberikan pinjaman lunak tanpa bunga untuk melanjutkan kualifikasi akademiknya. Apabila pendidik melanggar akan diberikan *punishment* dalam bentuk teguran lisan sampai dengan surat peringatan (SP) tiga.⁸⁵

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, bahwa sesuai dengan regulasi madrasah bila terdapat warga madrasah yang melanggar akan diberikan teguran lisan, kemudian surat peringatan. Bila terdapat pendidik yang memiliki kinerja bagus akan dimutasi menjadi staf kepala madrasah. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Sesuai dengan regulasi madrasah bila terdapat warga madrasah yang melanggar akan diberikan teguran lisan, kemudian surat peringatan. Bila terdapat pendidik yang memiliki kinerja bagus akan dimutasi menjadi staf kepala madrasah.⁸⁶

⁸⁵ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁸⁶ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, Wawancara, Sidoarjo, 30 April 2019.

3) Memberi Dukungan, Semangat, dan Usaha pada Kebutuhan Prestasi dan Pertumbuhan Anggota

Memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota selalu diberikan oleh Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dengan *membbackup* penuh semua kebutuhan demi kemajuan madrasah. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., selaku Kepala Madrasah dalam wawancara dengan peneliti:

Semua kebutuhan demi kualitas madrasah kami melakukan *backup* penuh demi kemajuan madrasah.⁸⁷

Lebih lanjut Kepala Madrasah menjelaskan:

Dalam meningkatkan SDM, dalam satu minggu sekali, madrasah ini mengadakan Kelompok Kerja Guru (KKG) secara internal. Kami juga mengirimkan tenaga pendidik untuk mengikuti workshop, seminar dan sertifikasi internasional yang diselenggarakan oleh Cambridge University. Tidak heran jika MI Muslimat NU Pucang memiliki tenaga pendidik terbanyak yang sudah tersertifikasi internasional dibanding sekolah-sekolah Cambridge yang lain.

Penjelasan Kepala Madrasah di atas memperjelas dukungan, semangat, dan usahanya pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota. Dukungan dan usaha peningkatan SDM lainnya, yakni dengan menyelenggarakan workshop dari kurikulum *International Bacacalaureate* yang berpusat di Swiss. Perwakilan Asia Pasific yang berkantor di Singapura juga telah memberikan workshop inschool di MI Muslimat NU Pucang. Workshop *Primary Years Programme (PYP) Category 1, 2, dan 3* secara berkelanjutan, dan workshop lainnya juga telah dilaksanakan.⁸⁸

⁸⁷ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁸⁸ Observasi dan Dokumentasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.



Gambar 4.3 Pelaksanaan Workshop PYP yang diikuti Para Guru di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo

Menurut Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance*, Kepala Madrasah juga selalu mendukung setiap pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan hal positif demi kemajuan madrasah. Dukungan tersebut selalu muncul dari kepala madrasah. Usulan program-program dari para wakil sangat diakomodir dan disupport demi menjadi madrasah berprestasi.⁸⁹

4) Menghadirkan Diri dalam Setiap Kesempatan

Berkenaan dengan sikap menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, menurut Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo adalah sebuah kewajiban bagi dirinya demi kemajuan madrasah. Hal demikian dilakukan sebagai keharusan untuk memberikan contoh bukan sekedar perintah. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Karena kami harus memberikan contoh bukan perintah, maka kami wajib hadir dalam setiap kesempatan demi majunya madrasah.⁹⁰

Ibu Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., selaku guru dan wali kelas 1 ICP 3 mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah juga selalu menghadirkan

⁸⁹ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

⁹⁰ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

diri dalam setiap kesempatan, tidak terkecuali dalam kegiatan-kegiatan siswa seperti memimpin istighosah kelas IV s.d. VI di masjid, dan lain-lain.⁹¹



Gambar 4.4 Kepala Madrasah Memimpin Rapat Sosialisasi Program Madrasah dengan Wali Murid

5) Memperhatikan Kebutuhan

Bagi Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, semua kebutuhan pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa akan sangat diperhatikan dengan *membakup* penuh melalui anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran RKM (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah).

Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M.:

Kebutuhan pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa akan sangat kami perhatikan dengan *membakup* penuh dengan anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKM). Pada prinsipnya semua kebutuhan demi *mensupport* kualitas dan prestasi akan kami perhatikan penuh.⁹²

Pernyataan Kepala Madrasah di atas dibuktikan dengan besarnya anggaran sekolah yang terserap melalui RAPBS MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dari tahun ke tahun pembelajaran yang semakin meningkat. Dana partisipasi orang tua

⁹¹ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 24 juni 2019.

⁹² M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

dari tahun ke tahun dapat diilustrasikan dengan jelas dalam gambar grafik 4.5 dana partisipasi masyarakat dalam 10 tahun terakhir, di bawah ini:



Gambar 4.5 Besaran Dana Partisipasi Masyarakat MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo (Dalam Delapan Tahun Terakhir)

Kepala Madrasah pun selalu membuat analisis kebutuhan dan skala prioritas yang didahulukan, sehingga dapat mengklasifikasikan kebutuhan yang mendesak dan tidak mendesak. Berikut pernyataan Ibu Nur Laili, S.Pd., M.M, selaku Wakil Kepala Madrasah dalam wawancara dengan peneliti:

Selalu membuat analisis kebutuhan dan skala prioritas yang didahulukan, sehingga dapat mengklasifikasikan kebutuhan yang mendesak dan tidak mendesak.⁹³

6) Bertukar Pengalaman

Berkaitan dengan bertukar pengalaman dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini, Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menginternalisasikannya melalui studi banding dalam maupun luar negeri. Semua peserta didik setiap tahun diprogramkan untuk immersi ke Malaysia dan Singapore guna bertukar pengalaman dengan siswa internasional yang lain.

⁹³ Nurul Laili, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Melalui studi banding dalam maupun luar negeri. Semua peserta didik setiap tahun kami programkan untuk immersi ke Malaysia dan Singapore untuk bertukar pengalaman dengan siswa internasional yang lain.⁹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, bahwa bertukar pengalaman dilakukan dengan membuat program studi banding ke sekolah dalam negeri atau luar negeri yang sudah bertaraf internasional, baik studi banding pendidikan atau *exchange students*. Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Dengan membuat program studi banding ke sekolah dalam negeri atau luar negeri yang sudah bertaraf internasional, baik studi banding pendidikan atau *exchange students*.⁹⁵

Selain mengadakan studi banding, untuk bertukar pengalaman dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini, Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo juga menginternalisasikannya melalui event atau perlombaan-perlombaan dalam skala internasional. Melalui kegiatan yang berskala internasional ini, siswa dan guru dapat mengembangkan diri yang akan berimbas pada budaya organisasi berprestasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Berikut ini beberapa prestasi yang pernah dicapai oleh madrasah dalam skala internasional.

⁹⁴ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁹⁵ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, Wawancara, Sidoarjo, 30 April 2019.

Tabel 4.15 Prestasi Internasional yang Pernah Diraih MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam 3 Tahun Terakhir⁹⁶

No.	Kejuaraan	Tingkat	Tahun
1	Juara II Thailand International Olympiad Mathematic	Internasional	2018
2	Juara I Southeast Asian Mathematical Olympiad	Internasional	2018
3	Juara I American Mathematics Olympiad	Internasional	2018
4	Juara I International Singapore Math Competition	Internasional	2018
5	Juara I International Talent Mathematics Contest	Internasional	2018
6	Juara I World Mathematics Invitational Preliminary	Internasional	2018
7	Juara II World Mathematics Invitational Final	Internasional	2018
8	Juara I International Kangaroo Science Contest	Internasional	2018
9	Juara I Hongkong International Mathematics Olympiad	Internasional	2018
10	Juara I Thailand International Mathematics Olympiad	Internasional	2018
11	Juara II Singapore and Asian Schools Math Olympiad	Internasional	2018
12	Juara II Singapore Math Global Team	Internasional	2018
13	Juara II World International Mathematical Olympiad	Internasional	2018
14	Juara I Limas Mathematics And Science Olympiad	Internasional	2018
15	Juara I HIMSO	Internasional	2018
16	Juara I SEAMO	Internasional	2019
17	Juara I International Singapore Math Competition	Internasional	2019
18	Juara I International Talent Mathematics Contest	Internasional	2019
19	Juara I Thailand International Mathematics Olympiad	Internasional	2019

e. Internalisasi Stimulasi Intelektual Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo melakukan stimulasi pada anggotanya agar mereka lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru

⁹⁶ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

terhadap masalah yang dihadapi. Kepala Madrasah juga tidak melakukan kritik di depan umum terhadap bawahannya. Gagasan-gagasan baru dan solusi kreatif atas masalah diperoleh dari bawahan yang dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah. Dengan cara ini, para bawahan memiliki keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru.

1) Mengajak Berimajinasi dan Bermimpi

Menurut Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, cita-cita itu diawali dengan mimpi dulu. Dari mimpi tersebut secara bertahap menjadikannya kenyataan. MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo pada awalnya adalah madrasah tradisional yang mempunyai mimpi menjadi madrasah internasional. Semangat meraih mimpi itu menjadi nilai positif untuk mewujudkannya. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Cita-cita itu diawali dengan mimpi dulu, dari sini kami secara bertahap menjadikan sebuah mimpi itu kenyataan. MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo awalnya madrasah tradisional mempunyai mimpi menjadi madrasah internasional. Semangat meraih mimpi menjadi nilai positif untuk mewujudkannya.⁹⁷

Untuk mengajak berimajinasi dan bermimpi, Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang melakukannya dengan tiga cara, yakni: (a) menunjukkan contoh lembaga pendidikan yang sukses kepada seluruh guru dan karyawan, termasuk komite, baik itu berupa video maupun foto, (b) mengajak pengurus untuk melakukan studi banding ke lembaga yang berhasil baik dalam maupun luar negeri, dan (c) Mendatangkan motivator.⁹⁸

⁹⁷ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

⁹⁸ Ibid.

Ibu Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., selaku guru dan wali kelas 1 ICP 3 menuturkan bahwa Kepala Madrasah juga memotivasi serta mengajak berimajinasi dan bermimpi untuk mencapai sebuah cita-cita. Dengan imajinasi tersebut akan muncul ide-ide yang brilian dalam menggapai mimpi tersebut.⁹⁹ Ajakan bermimpi dan berimajinasi Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo untuk mencapai asa dan harapan, tertuang jelas dalam visi dan proyeksi madrasah yang telah dibuat. Berikut ini proyeksi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.

MI Muslimat NU Pucang 4 tahun yang akan datang menjadi seperti apa?

- (1) Menjadi Center MBI (Madrasah Berstandar Internasional).
- (2) Sekolah berbasis IT (mempunyai website, blog, e-mail yang menunjang proses pembelajaran di madrasah maupun di dalam kelas).
- (3) Mampu menghafal Juz Amma + mampu menghafal al-Qur'an 4 juz (sampai siswa lulus).
- (4) Mengoptimalkan shalat Tahajud serta khatam Al-Qur'an 1 kali dalam 1 bulan.
- (5) Optimalkan puasa sunnah.
- (6) Mampu menghafalkan al-Qur'an surat Yasin serta surat-surat pilihan dan Tahlil.
- (7) Memenangkan perlombaan internasional (menonjolkan *skill* dan *performance* siswa)
- (8) Nilai UAN di atas rata-rata dan 100 masuk SMPN/MTSN/Swasta favorit.
- (9) Pembelajaran tri lingual (tiga bahasa).
- (10) Mempunyai *sister school* sekolah internasional di luar negeri.¹⁰⁰

2) Memberikan Kesempatan Belajar dan Studi Lanjut

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo senantiasa memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut kepada para pendidik dan tenaga kependidikan di MI Muslimat NU Pucang. Guna peningkatan kualifikasi akademik pendidik, lembaga/madrasah memberikan stimulus pinjaman lunak

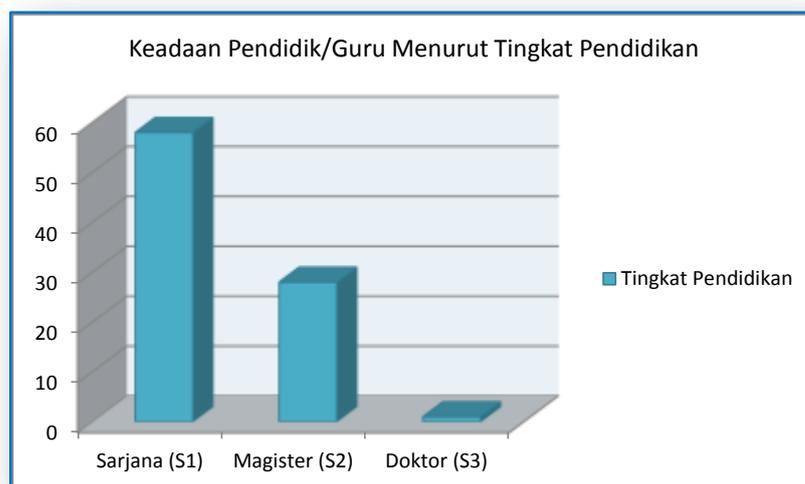
⁹⁹ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 24 juni 2019.

¹⁰⁰ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

tanpa bunga bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Karena itu, meskipun se level madrasah, pendidik di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo lulusan magister (S2) sebanyak 56%. Berikut ini pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M.:

Peningkatan kualifikasi akademik pendidik kami memberikan stimulus pinjaman lunak tanpa bunga bagi pendidik yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Maka jangan heran meskipun se level madrasah, pendidik di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo lulusan magister (S2) sebanyak 56%.¹⁰¹

Menurut data pendidik yang dimiliki MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, sampai tahun pelajaran 2019/2020 telah memiliki 87 orang pendidik, yang terdiri dari 1 (satu) orang berpendidikan Doktor (S3), 28 orang berpendidikan magister (S2), dan 58 berpendidikan Sarjana (S1).¹⁰² Mengenai keadaan pendidik MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo ditinjau dari tingkat pendidikannya, tergambar dalam grafik berikut ini.



Gambar 4.6 Grafik Keadaan Pendidik/Guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Menurut Tingkat Pendidikan

¹⁰¹ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

¹⁰² Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

Selain itu, kesempatan belajar dan studi lanjut juga dilakukan oleh Kepala Madrasah melalui peningkatan kualitas pendidik dengan KKG kelas dan KKG seluruh pendidik setiap hari Sabtu. Di forum tersebut *upgrade* pengetahuan dapat direalisasikan. Untuk peningkatan kualifikasi akademik dilakukan melalui pendidikan lanjutan, dan lembaga/madrasah memberikan pinjaman dana, dan pinjaman tersebut dipotong gaji tanpa bunga.¹⁰³

3) Menentang Status Quo

Berkenaan dengan menentang status quo dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo memakai jurusnya Gus Dur (KH. Abdurrahman Wahid, red), kalau diserang kanan menghindar ke kiri, kalau diserang kiri menghindar ke kanan. Intinya ia dan segenap anggotanya terus maju meskipun rintangan begitu banyak yang harus dihadapi. Karena menurutnya, merubah madrasah keluar dari kebiasaan yang ada tidak semudah membalikkan telapak tangan. Berikut ini pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Kami memakai jurusnya Gus Dur (KH. Abdurrahman Wahid, red), kalau diserang kanan kami menghindar ke kiri, kalau diserang kiri kami menghindar ke kanan. Intinya kami terus maju meskipun rintangan begitu banyak yang harus kami hadapi, karena merubah madrasah keluar dari kebiasaan yang ada tidak semudah membalikkan telapak tangan.¹⁰⁴

Bapak Syamsuhari, selaku *Quality Assurance* menyampaikan bahwa penentangan terhadap status quo dilakukan Kepala Madrasah agar keluar dari zona nyaman, dengan melakukan program pengembangan, namun masih tetap mengikuti kebijakan dari pemerintah. Intinya melalui proses adopsi dan adaptif

¹⁰³ Sandra Dewi Nur Laili, S.Kom., S.Pd.I., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 24 juni 2019.

¹⁰⁴ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

sehingga keduanya dapat dicapai, baik kebijakan pemerintah dan pengembangan madrasah dalam meningkatkan prestasi sampai taraf internasional dapat direalisasikan.¹⁰⁵

Penentangan terhadap status quo dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi oleh Kepala Madrasah, telah merubah madrasah keluar dari kebiasaan yang ada menuju lembaga pendidikan Islam berprestasi dengan berbagai keunggulan yang dimiliki. Keunggulan-keunggulan tersebut sebagaimana tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16 Potensi/Keunggulan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo¹⁰⁶

No	Potensi /Keunggulan
1	Ahli dzikir
2	Matematika cara cepat dan holistik
3	Pembelajaran bilingual dan English
4	Pembiasaan setiap pagi tiada hari tanpa matematika, sains dan bahasa Inggris dan hafalan surat – surat pendek.
5	Pembelajaran berbasis IT
6	Evaluasi sudah berbasis IT
7	Tartil Al-Qur'an
8	Hafal Juz 'Amma, Tahlil, Yasin dan surat Al-Baqarah, serta surat-surat pilihan
9	Shalat tahajud siswa dan guru 3 kali dalam satu minggu
10	Shalat Dhuha tiap hari.
11	Basis NU
12	Letak MI Muslimat NU yang Strategis
13	Media pembelajaran sudah lengkap dan representatif
14	Sema'an Al-Qur'an 1 tahun sekali dengan mengundang orang yang sudah hafal Al-Qur'an
15	Istighasah rutin setiap Jum'at legi
16	Guru wajib mengikuti pembelajaran Inggris secara intensif
17	56 % guru mempunyai kualifikasi jenjang pendidikan lebih tinggi (S2)
18	Guru wajib menghafal Juz'Amma, Al-Baqarah, dan surat pilihan secara insentif
19	Menerapkan ICP dan SCI (Siswa Cerdas Istimewa) 5 tahun lulus.
20	Menjaga kesucian hadats dan pakaian
21	Mengumandangkan asma'ul husna dan ayat – ayat Al – Qur'antiap hari.
22	12,8 % tenaga pendidik memiliki sertifikat internasional dari Cambridge University.

¹⁰⁵ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

¹⁰⁶ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

4) Mengajar tidak Berpikir Prosedural

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo senantiasa mengajar agar tidak berpikir prosedural dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Hal ini tampak dari proses pembelajaran di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo yang diimplementasikan memang keluar dari kebiasaan. Rata-rata soal di MI Muslimat NU Pucang sudah *Highes Order Thinking Skill* (HOTS) dan dalam bentuk essay. Selain itu soal-soal tersebut semua berbahasa Inggris. Inilah yang menjadi ikon madrasah dengan pola berpikir tidak prosedural yang apabila satuan pendidikan lain mau mencontoh butuh waktu puluhan tahun. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Proses pembelajaran di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo yang kami implementasikan memang keluar dari kebiasaan. Rata-rata soal di MI Muslimat NU Pucang sudah *Highes Order Thinking Skill* (HOTS) dan dalam bentuk essay. Selain itu soal-soal tersebut semua berbahasa Inggris. Inilah yang menjadi ikon madrasah dengan pola berpikir tidak prosedural yang apabila satuan pendidikan lain mau mencontoh butuh waktu puluhan tahun.¹⁰⁷

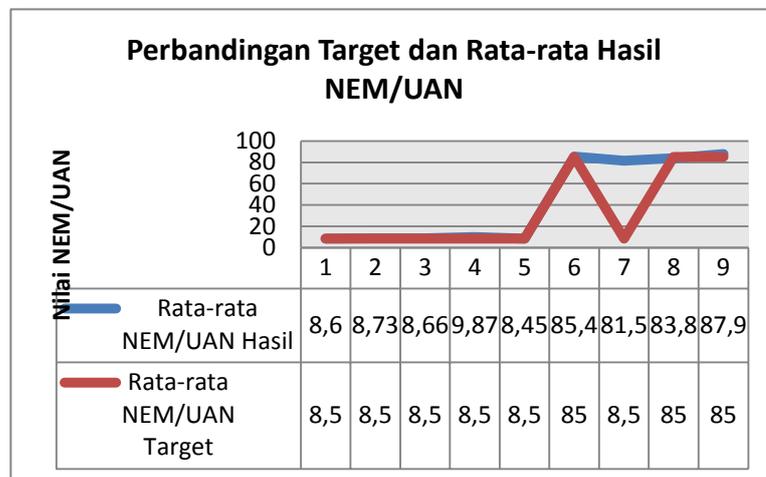
Pemaparan Kepala Madrasah di atas dibuktikan dengan pencapaian target dari profil tamatan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam delapan tahun terakhir. Dari tabel 4.17 terlihat jelas bahwa hasil rata NEM/UAN yang dicapai oleh siswa MI Muslimat NU Pucang dari tahun ke tahun senantiasa mengalami peningkatan signifikan dari target yang dipatok. Hal ini menunjukkan bahwa pola berpikir tidak prosedural yang digunakan Kepala Madrasah telah mengeluarkan perjalanan lembaga dari bingkai prosedural, dan diganti membuat terobosan yang cepat dan tepat untuk dapat menjadikan madrasah berprestasi, baik skala regional, nasional, bahkan internasional.

¹⁰⁷ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

**Tabel 4.17 Profil Tamatan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo
(dalam Delapan Tahun Terakhir)**

Tahun Pelajaran	Tamatan (%)		Rata-rata NEM/UAN		Siswa yang melanjutkan ke SLTP	
	Jumlah	Target	Hasil	Target	Jumlah	Target
2011 – 2012	100%	100%	8.60	8.5	112	112
2012 – 2013	100%	100%	8.73	8.5	102	102
2013 – 2014	100%	100%	8.66	8.5	138	138
2014 – 2015	100%	100%	9.87	8.5	131	131
2015 – 2016	100%	100%	83.45	8.5	112	112
2016 – 2017	100%	100%	81.50	8.5	183	183
2017 – 2018	100%	100%	83.77	85.00	164	164
2018 – 2019	100%	100%	87.85	85.00	229	229

Gambar grafik 4.7 berikut ini memperjelas perbandingan antara hasil dan target dalam pencapaian rata-rata NEM/UAN siswa MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.



Gambar 4.7 Perbandingan Target dan Rata-rata Hasil NEM/UAN Siswa MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo (Dalam Delapan Tahun Terakhir)

Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, selaku *Quality Assurance* menyampaikan bahwa dengan *open minded* dan *over minded*, proses berpikir juga

melalui proses berpikir metakognitif yang levelnya di atas prosedural, sehingga proses berpikirnya tidak dalam bingkai prosedur. Namun membuat terobosan yang cepat dan tepat untuk dapat menjadikan madrasah berprestasi.¹⁰⁸

5) Mengajak ke Perspektif Baru

Mengajak ke perspektif baru dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi bagi Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo merupakan suatu keharusan. Hal ini ia lakukan dengan cara membuka wawasan guru-guru pada saat forum KKG internal. Kepala Madrasah menyampaikan kepada guru-guru bahwa kompetitor MI Muslimat NU Pucang semakin bertambah. Jika tidak mengupgrade diri dan menginovasi program, sama halnya dengan menggali kubur sendiri. Berikut pernyataan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M.:

Dengan cara membuka wawasan guru-guru pada saat forum KKG internal, kami sampaikan kepada guru-guru bahwa kompetitor MINU semakin bertambah. Jika kita tidak mengupgrade diri dan menginovasi program, sama halnya kita menggali kubur sendiri.¹⁰⁹

Mengajak ke perspektif baru dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dilakukan Kepala Madrasah diawali dengan memberikan motivasi, bahwa dengan sesuatu yang baru akan dapat merubah nasib pendidik. Dari program-program baru, kepercayaan masyarakat meningkat yang akan berdampak pada kenaikan dana partisipasi orang tua, dan berdampak langsung pada kesejahteraan pendidik.¹¹⁰

Ajakan ke perspektif baru dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi yang diinternalisasikan Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang

¹⁰⁸ Syamsuhari, S.T., S.Pd., M.M., M.Pd.I, *Wawancara*, Sidoarjo, 30 April 2019.

¹⁰⁹ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

¹¹⁰ Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 18 Mei 2019.

Sidoarjo telah membuktikan keberhasilannya. Melalui program-program baru yang transformasional, membuat kepercayaan masyarakat meningkat yang berdampak pada kenaikan dana partisipasi orang tua dari tahun ke tahun. Kenaikan dana partisipasi orang tua jelas akan berimbas langsung pada kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan serta prestasi lembaga/madrasah.

Berikut ini anggaran sekolah (sesuai RAPBS) MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dalam 10 tahun terakhir, yang menunjukkan peningkatan dana partisipasi orang tua dari tahun ke tahun

Tabel 4.18 Anggaran Sekolah (Sesuai RAPBS) MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo¹¹¹

Tahun pembelajaran	Sumber Dana		Jumlah
	Bantuan Dana BOS	Partisipasi Masyarakat	
2011/2012	Rp. 374.940.000	Rp. 1.661.148.000	Rp. 2.036.088.000
2012/2013	Rp. 559.180.000	Rp. 2.193.858.000	Rp. 2.753.038.000
2013/2014	Rp. 641.860.000	Rp. 3.362.475.000	Rp. 4.004.335.000
2014/2015	Rp. 657.270.000	Rp. 3.796.542.000	Rp. 4.453.812.000
2015/2016	Rp. 912.640.000	Rp. 5.323.470.000	Rp. 6.236.110.000
2016/2017	Rp. 1.211.600.000	Rp. 7.025.640.000	Rp. 8.237.240.000
2017/2018	Rp. 1.308.720.000	Rp. 8.359.200.000	Rp. 9.667.920.000
2018/2019	Rp. 1.308.720.000	Rp. 8.818.400.000	Rp. 10.127.120.000
2019/2020	Rp. 1.308.720.000	Rp. 9.796.880.000	Rp. 11.105.600.000

6) Mampu Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif

Kemampuan mencari solusi inovatif dan kreatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dilakukan Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dengan mengikuti perkembangan pendidikan secara nasional dan

¹¹¹ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

internasional. Dari sini ia dapat memunculkan program-program inovasi dan kreatif yang dapat menjawab tantangan zaman seperti era aplikasi saat ini, maka madrasah dalam proses pembelajaran menggunakan smart TV, dan pada pelajaran Teknologi dan Informasi Komputer (TIK) peserta didik harus dapat membuat aplikasi. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Dengan mengikuti perkembangan pendidikan secara nasional dan internasional. Dari sini kami dapat memunculkan program-program inovasi dan kreatif yang dapat menjawab tantangan zaman seperti era aplikasi saat ini, maka madrasah dalam proses pembelajaran menggunakan smart TV dan pada pelajaran Teknologi dan Informasi Komputer (TIK) peserta didik harus dapat membuat aplikasi.¹¹²

Ia pun menambahkan bahwa dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, ia menempuhnya dengan tiga cara, yaitu: (a) Para guru dan karyawan dibiasakan melihat realita perkembangan yang ada baik nasional maupun internasional, (b) mendatangkan para pakar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan madrasah, dan (c) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan.¹¹³

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Ibu Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., selaku wakil kepala bidang kurikulum bahwa kemampuan mencari solusi inovatif dan kreatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dilakukan Kepala Madrasah dengan mengikuti perkembangan zaman yang ada. Madrasah akan menyongsong era revolusi industri 4.0 menuju 5.0, madrasah

¹¹² M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 29 April 2019.

¹¹³ *Ibid.*

tahun ini sudah mendahului dalam mengimplementasikan pembelajaran 4.0 menuju 5.0.¹¹⁴

Indikator kemampuan Kepala Madrasah dalam mencari solusi inovatif dan kreatif tergambar dari kesiapan Madrasah mendahului dalam mengimplementasikan pembelajaran 4.0 menuju 5.0. Hal ini terlihat dari berhasilnya menjadi madrasah bertaraf internasional mandiri (*Cambridge International Examination & International Baccalaureate Programm*), dengan didapkannya sertifikat Madrasah Internasional dengan ID 276 dari *University of Cambridge International Examination*. Berikut ini *Cambridge frame work* yang terdapat di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo.

Tabel 4.19 Cambridge Frame Work¹¹⁵

English	Reading	a. Develop broad reading skills
		b. Demonstrate understanding of explicit meaning in texts
		c. Demonstrate understanding of implicit meaning in texts
		d. Explain, comment on and analyse the way writers use stylistic and other features of language and structure in texts
		e. Recognise conventions and evaluate viewpoint, purpose, themes and ideas in texts
	Writing	a. Develop broad writing skills
		b. Select and develop content and use register and language appropriate to genre, purpose and audience
		c. Structure and organise ideas coherently using sections or paragraphs
		d. Use a range of sentence structures and punctuation accurately to convey meaning and create particular effects
		e. Use accurate spelling
Speaking		
Mathematic	Number	a. Numbers and the number system
		b. Calculation, <i>Mental strategies</i>
		c. Calculation (continued), <i>Addition and subtraction</i>

¹¹⁴ Umi Salamah, M.Pd.I., M.M., *Wawancara*, Sidoarjo, 18 Mei 2019.

¹¹⁵ Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

		<i>AND Multiplication and division</i>	
	Geometry	a. Shapes and geometric reasoning b. Position and movement	
	Measure	a. Length, mass and capacity b. Time c. Area and perimeter	
	Handling Data	a. Organising, categorising and representing data b. Probability	
	Problem Solving	a. Using techniques and skills in solving mathematical problems b. Using understanding and strategies in solving problems	
Science	Scientific Inquiry	a. Ideas and evidence b. Plan investigative work c. Obtain and present evidence d. Consider evidence and approach	
		Biology	a. Plants b. Humans and animals
			Chemistry
		Physics	b. Forces c. Sound

Kemampuan Kepala Madrasah dalam mencari solusi inovatif dan kreatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini tergambar jelas, misalnya dalam perumusan strategi madrasah yang diantara rumusan strateginya adalah: *International class* program lebih progresif, *Integrated* program (holistic matematika), efektifitas pembelajaran bahasa Inggris, berbasis *quality assurance system*, serta berbasis ICT (*information communication of technology*).¹¹⁶

7) Mempertanyakan Asumsi Lama

Berkenaan dengan mempertanyakan asumsi lama dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menyatakan bahwa ia hanya menjadikan pelajaran berharga terhadap kondisi madrasah ketika masih konvensional, agar tidak terulang kembali di era milenial

¹¹⁶ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun Pelajaran 2019/2020.

sekarang ini. Artinya ia tidak pernah mempertanyakannya. Berikut pemaparan Bapak M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., dalam wawancara dengan peneliti:

Kami hanya menjadikan pelajaran berharga terhadap kondisi madrasah ketika masih konvensional, agar tidak terulang kembali di era milenial sekarang ini. Artinya kami tidak pernah mempertanyakannya.¹¹⁷

Pernyataan Kepala Madrasah di atas diperkuat misalnya dengan agenda rapat kerja pendidik tahun pelajaran 2019/2020 yang mengusung tema “Penguatan Program Asteam dan Revisi Standart Isi”. Sebagai madrasah yang bervisikan “*make learners Accustomed with dzikir, Develop self potential and accustomed to do the teaching of Ahlussunnah wal jamaah*”, apa yang telah diperbuat dan diraih oleh guru, siswa, dan madrasah pada tahun pelajaran yang lalu, harus memacu semua pihak menjadikan MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo lebih baik di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan hal itu, manajemen MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo merancang agenda tahun ajaran baru terutama pada penguatan program ASTEAM (*Adab, Science, Technology, Engineering dan Art*) dan revisi standart isi. Jika di tahun ke belakang madrasah menerapkan pola 4C (*Critical Thinking, Creative, collaborative dan communicative*), maka untuk revisi standart isi di tahun pembelajaran 2019 – 2020 ditampakkan pola 5C (*Critical Thinking, Creative, collaborative, Communicative dan Confident*) yang sudah mencapai ranah taksonomi bloom pada C4–C6 semua diterapkan dalam proses pembelajaran.¹¹⁸

Lebih lanjut Kepala Madrasah memaparkan:

Dulu bahkan mungkin sampai sekarang, banyak orang yang berasumsi bahwa lembaga pendidikan Islam (Madrasah Ibtidaiyah) adalah sekolah

¹¹⁷ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

¹¹⁸ Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

kelas marginal, sangat berat untuk maju, berkualitas, dan berprestasi, apalagi berskala internasional. Namun, kenyataannya asumsi lama itu bisa kami tepis dengan membuktikan bahwa MI Muslimat NU Pucang ternyata mampu eksis berkompetisi dalam mutu dan prestasi, tidak hanya skala nasional tetapi internasional. Semua program dan kurikulum di madrasah ini setiap saat kami *up grade* dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mutakhir.¹¹⁹

Ibu Nurul Laili, S.Pd., M.M., selaku wakil kepala madrasah menyatakan bahwa asumsi lama tidak ditanyakan, tetapi kalau itu baik akan dipertahankan dan diamalkan dengan konsep “*al-muhafadlah ala qadimi shalih, wal akhdu bil jadidi al-ashlah* (jagalah sesuatu lama yang baik dan ambil sesuatu baru yang lebih baik).¹²⁰

2. Temuan Penelitian Situs I

Berdasarkan dari seluruh paparan data situs I MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, ditemukan sejumlah keunikan pada dua aspek, yakni budaya organisasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Masing-masing temuan disusun sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi Berprestasi

- 1) Nilai-nilai madrasah yang terpatrit dalam kehidupan budaya organisasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo terdiri: (a) nilai ibadah, (b) nilai keikhlasan, (c) nilai kejujuran, (d) nilai pendidikan, dan (5) nilai amanah.
- 2) Tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam kehidupan budaya organisasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dapat ditelusuri dalam dua aspek, yaitu: (a) struktur kelembagaan, dan (b) fungsi manajemen

¹¹⁹ M. Hamim Thohari, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 29 April 2019.

¹²⁰ Nurul Laili, S.Pd., M.M., Wawancara, Sidoarjo, 13 Mei 2019.

lembaga.

- b. Internalisasi idealisasi pengaruh kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, dipresentasikan dalam perilaku berikut: (1) mempunyai ide besar, (2) mempunyai keyakinan, (3) mempunyai niat kuat, (4) memiliki integritas, (5) mempunyai komitmen tinggi, (6) mempunyai konsistensi, (7) mempunyai fokus kerja, (8) mempunyai sikap *all out*, (9) inovatif.
- c. Internalisasi motivasi inspirasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dilakukan dalam bentuk: (1) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), (2) komunikasi meyakinkan, (3) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (4) menampilkan visi dan misi menarik, (5) memberikan makna pada pekerjaan, (6) mengampanyekan *action*, (7) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan (8) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.
- d. Internalisasi konsiderasi individual kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dipresentasikan sebagai berikut: (1) penuh kepedulian, (2) memberikan penghargaan dan hukuman, (3) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, (4) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, (5) memperhatikan kebutuhan, dan (6) bertukar pengalaman.
- e. Internalisasi stimulasi intelektual kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi terlihat dalam sikap dan perilaku berikut: (1)

mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, (3) menentang status quo, (4) mengajar tidak berpikir prosedural, (5) mengajak ke perspektif baru, (5) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, (7) mempertanyakan asumsi lama.

B. Penelitian Situs II: Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto

1. Paparan Data

a. Budaya Organisasi Berprestasi

1) Nilai-nilai Madrasah

Sebagai sebuah lembaga, madrasah memiliki nilai-nilai dasar yang menjadi landasan, sumber acuan dan bingkai segala kegiatan yang dilakukannya. Adapun Nilai-nilai yang mendasari perilaku kehidupan di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokertodapat diklasifikasikan menjadi enam bentuk, yaitu: (a) Ibadah, (b) ketulusan, (c) *ukhuwah diniyah*, (d) kesederhanaan, (e) berdikari.¹²¹

a) Nilai Ibadah

Manusia diciptakan di dunia ini adalah untuk mengemban amanat Allah SWT. sebagai *abdullah* dan *khalifah Allah*. Tugas manusia sebagai khalifah di bumi antara lain ialah beribadah kepada Allah SWT.¹²² Nilai ibadah terletak pada dua hal, yakni sikap batin (yang mengakui dirinya sebagai hamba Allah) dan perwujudannya dalam bentuk ucapan dan tindakan. Jika manusia menghambakan

¹²¹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019; Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019; Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019; Observasi dan Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019.

¹²² “*dan Aku (Allah) tidak menjadikan jin dan manusia melainkan untuk menyembah Aku*” (QS. Adz-Dzariyat: 56).

diri kepada Allah SWT. (ibadah), niscaya ia akan sukses di dunia dan akhirat. Nilai ibadah pada warga MI Nurul Huda 2 Surodinawan termanifestasikan: (1) perilaku dan ucapan kepala madrasah terhadap guru dan siswa, (2) perilaku dan ucapan guru terhadap siswa, (3) perilaku dan ucapan siswa terhadap guru.¹²³

b) Nilai Ketulusan

Ketulusan (keikhlasan) pribadi pendiri (*masyayikh*)¹²⁴ tidak dapat diragukan semenjak ia mendirikan madrasah. Dengan semangat berkobar dan pengabdian (ibadah) para pendiri membina dan melestarikan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam swasta. Akibatnya - terutama di era awalnya – ia lebih banyak memberi daripada mengambil keuntungan material dari lembaga pendidikan yang didirikannya, bahkan ia mengajar tanpa menerima gaji. Upah yang diharapkan hanyalah dari Allah SWT.

Ketulusan para pendiri tersebut diceritakan oleh Bapak Misbakhul Umam, S.Pd, selaku Kepala Madrasah, bahwa:

KH. Muhaimin Noor bersama KH. Muhsin, dan KH Shodiq pada awal berdirinya madrasah ini (baca: MI Nurul Huda 2) sampai beliau mangkat tidak pernah memperoleh gaji atau upah. Bahkan, beliau-beliaulah yang menghidupi madrasah ini dari sebagian harta beliau bertiga. Beliau bertiga senantiasa tulus dan tekun dalam mendidik dan mengajar siswa, dari mulai bertempat di *emperan* (serambi) masjid, rumah warga, sampai memiliki gedung sendiri di sekitar tahun 1964 an.¹²⁵

c) Nilai Ukhuwah Diniyah

Kehidupan dan pergaulan di madrasah diliputi oleh suasana persaudaraan

¹²³ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019; Observasi di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019.

¹²⁴ MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto didirikan pada tahun 1940 oleh tiga tokoh, yakni: KH. Muhaimin, KH. Muhsin, dan KH. Shodiq, serta dibantu oleh tokoh masyarakat Surodinawan. Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019/2020.

¹²⁵ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

yang akrab dan harmonis, sehingga segala kesenangan dan kesedihan dirasakan bersama, dengan jalinan perasaan keagamaan. Siswa ditanamkan dalam kebersamaan dan tolong menolong, seperti mengurus kelas, bermain bersama di kegiatan ekstra kurikuler, menjadi piket kelas, latihan pramuka bersama, dan lain-lain. *Ukhuwah* (persaudaraan) ini bukan saja selama di madrasah, tetapi juga mempengaruhi ke arah persatuan umat dalam masyarakat sepulang mereka dari madrasah.¹²⁶

d) Nilai Kesederhanaan

Kehidupan di madrasah diliputi oleh suasana kesederhanaan, tetapi agung. Sederhana bukan berarti pasif (nrimo: bahasa Jawa), dan bukanlah artinya itu karena kemelaratan atau kemiskinan. Tetapi mengandung unsur kekuatan dan ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup dengan segala kesulitannya. Dengan demikian, dibalik kesederhanaan itu terpancar jiwa besar, berani maju terus dalam menghadapi perjuangan hidup, dan pantang mundur dalam segala keadaan. Bahkan di sinilah akan tumbuh mental atau karakter yang kuat yang menjadi syarat dalam segala segi kehidupan. terutama hidup di era global dengan segala kompetisi di segala lini kehidupan.¹²⁷

Ukuran kesederhanaan di MI Nurul Huda 2 diatur dalam kerangka manajemennya, yakni menggunakan sesuatu yang sesuai dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan dengan pertimbangan efisiensi dan efektifitas. Misalnya, pembangunan gedung-gedung bertingkat di MI Nurul Huda 2 bukan untuk tujuan

¹²⁶ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019. Observasi peneliti di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, Mei-Juni 2019.

¹²⁷ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019; Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019. Observasi peneliti di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, Mei-Juni 2019.

unjuk gigi, melainkan memang sudah saatnya dibangun, yakni sesuai dengan kebutuhan pendidikan serta animo masyarakat yang menyekolahkan anaknya di MI Nurul Huda 2.¹²⁸

e) Nilai Berdikari

Nilai pendidikan berdikari merupakan senjata hidup yang ampuh. Berdikari (*zelp help*) atau berdiri di atas kaki sendiri bukan saja dalam arti bahwa siswa selalu belajar dan mengurus segala kepentingannya sendiri, tetapi juga madrasah itu sendiri sebagai lembaga pendidikan Islam tidak pernah menandatangani kehidupannya kepada bantuan dan belas kasihan orang lain.¹²⁹

Dalm hal ini Bapak Imam Baihaqi, S.Pd.I selaku Humas menyatakan:

MI Nurul Huda 2 bersikap sangat hati-hati dalam menerima bantuan dari pihak lain, karena khawatir bantuan ini akan menodai nilai berdikari yang ingin dibangun di madrasah ini, dan MI Nurul Huda 2 bisa menerima bantuan asalkan bantuan itu tidak mengikat. Maklumlah, madrasah ini didirikan oleh para Kiai pesantren yang notabene berjiwa mandiri.¹³⁰

2) Tradisi Pengelolaan Lembaga

Tradisi pengelolaan lembaga di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dapat dipresentasikan dalam dua aspek, yakni: struktur kelembagaan dan fungsi manajemen.

a) Struktur Kelembagaan

MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto secara kelembagaan di

¹²⁸ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹²⁹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019; Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019. Observasi peneliti di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, Mei-Juni 2019.

¹³⁰ Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

bawah naungan Yayasan Pendidikan Sosial Keagamaan Nurul Huda.¹³¹ Yayasan yang dipimpin oleh KH. Faqih Usman, Lc. ini adalah lembaga tertinggi dalam organisasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto. Lembaga ini bertugas melaksanakan amanat masyarakat/umat Islam dalam menyelenggarakan dan membina lembaga pendidikan Islam, yakni: Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan majelis taklim.¹³² Adapun struktur kelembagaan di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto sebagaimana di lampiran 1b Disertasi ini.

Visi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto adalah: “Mencetak generasi Islam yang berakhlakul karimah, berilmu, dan berprestasi”.¹³³

Visi tersebut mencerminkan cita-cita madrasah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.

Misi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto:

- Menciptakan lingkungan pendidikan yang Islami.
- Membentuk siswa berakhlakul karimah yang sesuai dengan ajaran Ahlussunnh waljamaah.
- Menyelenggarakan pembelajaran yang kreatif, inovatif dan berwawasan teknologi.
- Menggali dan menyeimbangkan kecerdasan siswa antara intelektual emosional dan spiritual.
- Mengikhtiarkan anak didik untuk meraih prestasi di bidang akademik dan non akademik.¹³⁴

¹³¹ Yayasan Pendidikan Sosial Keagamaan Nurul Huda terletak di Jalan Raya Surodinawan No. 173 Kecamatan Prajurit Kulon Kota Mojokerto. Yayasan ini selain menaungi MI Nurul Huda Mojokerto, juga memiliki lembaga pendidikan lain, yakni: Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, dan Majelis Taklim. Catatan observasi peneliti pada tanggal 10 Nopember 2018.

¹³² Dokumen Akta Yayasan Pendidikan Sosial Keagamaan Nurul Huda Surodinawan Kota Mojokerto.

¹³³ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019-2020,

¹³⁴ Ibid.

b) Fungsi Manajemen Lembaga

Dalam perjalanan sejarahnya, hingga kini MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto telah mengalami 9 (sembilan) kali periode kepemimpinan, sebagaimana berikut:

- (1) KH. Shodiq (1940-1965) adalah orang pertama yang menjadi Kepala MI Nurul Huda 2. Dari belajar di serambi masjid Nurul Huda, rumah warga sampai dengan membangun gedung sebanyak tiga ruang kelas.
- (2) H. Kholiq Naim (1965-1969), adalah kepala madrasah periode kedua yang memimpin MI Nurul Huda 2 setelah gedung sekolah berdiri sebanyak tiga lokal.
- (3) H. Nor Kholis (1969-1974). Perbaikan dan pembangunan lokal terus dilakukan, sehingga menjadi enam lokal.
- (4) KH. Faqih Usman (1974-1976). Salah satu putra pendiri Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda 2. Pada masanya, pembangunan ruang kelas menjadi 10 lokal. Ia menjadi Kepala Madrasah hanya dua tahun, karena harus melanjutkan studi di Saudi Arabia.¹³⁵
- (5) H. Dimiyati Muhsin (1976-1999). Ia merupakan putra pertama dari salah satu pendiri Madrasah ini yaitu KH. Muhsin. Pada periode ini ruang kelas bertambah menjadi 12 lokal.¹³⁶ Pada tahun 1985 ini pula, Madrasah ini mulai bernaung di bawah Yayasan Pendidikan Sosial Keagamaan Nurul

¹³⁵ Sejarah Berdirinya MI Nurul Huda 2 Mojokerto, www.mi-nurulhuda2.sch.id. Diakses pada tanggal 25 Nopember 2018. Jam 13.55.

¹³⁶ Pada tahun pelajaran 2018-2019 ini MI Nurul Huda 2 Mojokerto telah memiliki 34 ruang/lokal. 25 ruang digunakan sebagai ruang kelas/teori, sedangkan sisanya digunakan untuk ruang guru, kepala sekolah, tata usaha, perpustakaan, aula, laboratorium, ruang koperasi, dan ruang komputer. Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2018-2019. www.mi-nurulhuda2.sch.id. Diakses pada tanggal 25 Nopember 2018. Jam 14.04.

Huda.¹³⁷

- (6) Ruhayanah, S. Ag (1999-2003). Pada masanya, perjalanan MI Nurul Huda 2 mulai banyak meraih prestasi baik di tingkat Kecamatan dan Kota di Mojokerto, serta tenaga guru yang ada sudah banyak yang Sarjana (S1).
- (7) Rudiyanto (2003-2008). Di masa kepemimpinannya, MI Nurul Huda 2 mengalami pertumbuhan yang pesat. Sejalan dengan bertambahnya jumlah siswa sehingga jumlah ruang juga mengalami penambahan menjadi 14 rombel dan jumlah guru yang mencapai Sarjana S-1 mencapai 65%. Banyak diraih prestasi akademik dan non akademik.
- (8) Isnaini Taufiq Ismail, S.Pd.I (2009-2016). Pada masa kepemimpinannya, secara fisik MI Nurul Huda 2 juga mengalami perkembangan yang signifikan. Penambahan ruang kelas sebanyak dua lokal. Dari bidang kesiswaan, ia juga mulai menerapkan pendidikan karakter melalui Mata Pelajaran Aqidah Akhlak dan Fiqih yang berlandaskan *Ahlus Sunnah Wal Jama'ah* berbasis pesantren.¹³⁸
- (9) Misbakhul Umam, S.Pd. (2016 – sekarang). Di eranya, geliat inovasi

¹³⁷ Yayasan Pendidikan Sosial Keagamaan Nurul Huda terletak di Jalan Raya Surodinawan No. 173 Kecamatan Prajurit Kulon Kota Mojokerto. Yayasan ini selain menaungi MI Nurul Huda Mojokerto, juga memiliki lembaga pendidikan lain, yakni: Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, dan Majelis Taklim. Catatan observasi peneliti pada tanggal 10 Nopember 2018.

¹³⁸ MI Nurul Huda 2 Mojokerto membuka kelas dengan tiga program, yaitu: program kelas reguler, program kelas tahfidz, dan *bilingual class program*. Pada ketiga program tersebut terdapat pengenalan kitab-kitab pesantren antara lain *fiqih salafi, aqidah salafi, akhlaq salafi, nahwu, shorof* (kitab yang dipelajari antara lain: *Mabadi Fiqih, Aqidatul Awwam, Tuhfatul Athfal, Sulam Taufiq*). Tradisi-tradisi kehidupan pesantren juga diterapkan di lembaga ini, mislanya: shalat fardlu berjamaah, shalat dhuha, pembacaan al-Qur'an, Asmaul Husna, Istiqhosah, Tahlil, Pembacaan Dibak/Barjanji (Shalawat), wirid, dan lain-lain. Kurikulum MI Nurul Huda 2 Mojokerto dalam www.mi-nurulhuda2.sch.id. Diakses pada tanggal 25 Nopember 2018. Jam 14.04, dan hasil catatan observasi peneliti pada tanggal 10 Nopember 2018.

pendidikan secara kontinyu dilakukan tanpa mengenal lelah sebagaimana pendahulunya. Diantaranya, yaitu: menggunakan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*)¹³⁹, penambahan gedung berlantai 3 (tiga) sebagai pusat teori dan praktek, bahkan pada tahun 2018 telah dibebaskan lahan untuk pengembangan madrasah. Intensifitas ketiga program kelas (tahfiz, reguler, dan bilingual) juga diingkatkan, bahkan khusus kelas tahfiz, mulai tahun 2018 siswa kelas 4, 5, dan 6 diasramakan.¹⁴⁰

Adapun peran kepala madrasah sebagai manajer di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dapat dilihat dalam tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20 Deskripsi Peran Kepala Madrasah sebagai Manajer di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto

1) Peran Interpersonal	
Peran	MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto
(a) <i>Figurehead</i> (sebagai lambang atau simbol); kegiatan kepala sekolah dalam mewakili madrasah baik dalam maupun luar madrasah	(a) Melakukan hubungan: <ul style="list-style-type: none"> • Pribadi organisasi madrasah • Pemimpin pendidikan Islam • Pemimpin organisasi keagamaan Islam • Pemimpin organisasi sosial
(b) <i>Leader</i> (pemimpin); kegiatan kepala madrasah memberikan motivasi dan pengarahan yang bersifat internal guna mengembangkan dan mengendalikan madrasah	(b) Memberikan pengarahan dan motivasi secara: <ul style="list-style-type: none"> • Terjadwal dan insidental • Tatap muka dan informal • Personal dan kolektif
(c) <i>Liaison</i> (penghubung); kegiatan kepala madrasah untuk berinteraksi dengan pihak luar madrasah untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan madrasah	(c) Berinteraksi untuk: <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan solusi problem pendidikan • Membangun jaringan kerja dan dukungan • Melakukan bargaining dan negosiasi • Beraliansi dan berkoalisi • Berkompetisi dalam keunggulan (mutu)
2) Peran Informasional	

¹³⁹ yakni: kurikulum Kementerian Agama, Kurikulum Kementerian Pendidikan Kebudayaan yang dipadukan dengan kurikulum khas MI Nurul Huda 2, serta kurikulum *Cambridge University*. Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di MI Nurul Huda 2 Kota Mojokerto Tahun 2019.

¹⁴⁰ Ibid.

Peran	MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto
(a) <i>Monitor</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk mencari informasi di dalam dan di luar madrasah secara konstan	<p>(a) Mencari informasi tentang operasional intern organisasi, melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan rutin dengan siswa setiap Jum'at siang • Pertemuan KKG rutin internal setiap Sabtu dengan para guru • Pertemuan rutin setiap Jum'at sore dengan para guru dan tenaga kependidikan • Pertemuan berkala dengan pengurus yayasan dan komite madrasah • Pertemuan berkala dengan wali murid <p>(b) Mencari informasi tentang keadaan luar melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Media massa • Studi banding kepala madrasah • Kegiatan ilmiah yang diikuti kepala madrasah di luar madrasah • Kunjungan kepala madrasah ke tokoh-tokoh formal maupun informal • Kegiatan keagamaan yang diikuti kepala madrasah di luar madrasah
(b) <i>Dessinator</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk melakukan transmisi dalam internal madrasah	(b) Mentransfer informasi, melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan resmi baik melalui forum rapat yayasan, pengurus dan guru • Pertemuan resmi dengan wali murid • Pertemuan tidak resmi • Pengajaran rutin terjadwal
(c) <i>Spokesperson</i> : kegiatan kepala madrasah untuk menyampaikan informasi ke luar madrasah	(c) Melakukan sosialisasi program madrasah keluar, melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Media masaa umum • Media massa yang beraviliansi dengan Nahdlatul Ulama (NU) • Kegiatan-kegiatan luar madrasah • Sosialissi pengembangan sarana dan prasarana madrasah dan kualitas lulusan pendidikan madrasah
3) Peran Pengambilan Keputusan	
Peran	MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto
(a) <i>Enterpreuner</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk memprakarsai dan merancang berbagai perubahan yang terkendali di madrasah	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari masukan-masukan baik dari dalam maupun luar madrasah sebelum membuat keputusan • Menyampaikan ide-ide besar untuk ditanggapi dan dilaksanakan

(b) <i>Disturbance handler</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk mengatasi secara cepat dan tepat problematika yang muncul agar madrasah terbebas dari gangguan dan kritis	Semua problematika yang timbul dalam operasional madrasah ditangani oleh kepala bagian dan stafnya, sedangkan kepala madrasah hanya terlibat dalam permasalahan strategis madrasah
(c) <i>Resource allocator</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk mengatur sumber daya dan distribusinya guna pelaksanaan program madrasah	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) diputuskan dalam rapat • Dana rutin diperoleh dari SPP siswa dan usaha madrasah secara mandiri • Dana pengembangan diperoleh dari yayasan, wali santri, alumni, dan pemerintah • Keuangan dikelola bendahara madrasah secara transparan dan akuntabel
(d) <i>Negotiator</i> ; kegiatan kepala madrasah untuk menentukan strategi dalam negosiasi dengan pihak luar madrasah	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan melestarikan ahli sunnah waljama'ah • Menekankan kemantapan aqidah Islamiyah dan akhlakul karimah • Mewujudkan generasi Islam yang Qur'any yang cerdas dalam penguasaan IPTEK, tangguh dan mandiri • Meraih dan membudayakan berprestasi akademik dan non akademik

b. Internalisasi Idealisasi Pengaruh Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Berdasarkan hasil interview mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi yang peneliti peroleh di lapangan, Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. selaku Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, telah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan organisasi budaya berprestasi di lembaganya. Hal tersebut terlihat dari empat komponen kepemimpinan transformasional yang telah ia lakukan dalam proses kepemimpinannya dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dalam proses kepemimpinannya terlihat menerapkan perilaku dan sikap yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, mempunyai ide-ide besar, mempunyai keyakinan, mempunyai niat yang kuat, mempunyai komitmen dan integritas yang tinggi, konsisten, fokus dan *all out* dalam bekerja, dan inovatif.

1) Mempunyai Ide Besar

Ide-ide besar Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi diinternalisasikan melalui rapat yayasan, guru dan karyawan. Dalam rapat itu, ia menyampaikan ide-ide yang dianggap signifikan. Ide itu misalnya, mengenai implemenatsi integrasi kurikulum nasional dan internasional, juga mengenai pembukaan kelas unggulan – kelas reguler, tahfiz, dan bilingual. Ide-ide itu ia maksudkan agar dapat menjadikan MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto serta lulusannya berprestasi dan berkualitas. Berikut ini pemaparan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Mengenai ide-ide yang kami anggap besar, kami menginternalisasikannya melalui rapat yayasan, guru dan karyawan. Dalam rapat itu, saya sampaikan ide-ide yang saya anggap signifikan. Ide itu misalnya, mengenai implemenatsi integrasi kurikulum nasional dan internasional, Untuk kurikulum nasional yakni Kurikulum Kemenag dan Kemendikbud serta kurikulum lokal. Sedangkan kurikulum internasional digunakan *Cambridge Curriculum*. juga mengenai pembukaan kelas unggulan – kelas reguler, tahfiz, dan bilingual. Ide-ide itu saya maksudkan agar dapat menjadikan madrasah serta lulusannya berprestasi dan berkualitas.¹⁴¹

Adapun struktur kurikulum yang dilaksanakan di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto adalah sebagaimana tabel 4.21 halaman 138.

¹⁴¹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

Tabel 4.21 Struktur Kurikulum MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto¹⁴²

No.	Uraian	Kelas dan Alokasi Waktu					
		I	II	III	IV	V	VI
A.	Mata Pelajaran						
	1. Pendidikan Agama Islam						
	a. Al Qur'an Hadits	2	2	2	2	2	1
	b. Aqidah Akhlaq	2	2	2	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2	2	2	2
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2	2	2	1
	2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	2
	3. Bahasa Indonesia	6	4	6	6	6	8
	4. Bahasa Arab	2	2	2	2	2	2
	5. Matematika	6	6	6	6	6	8
	6. Ilmu Pengetahuan Alam	2	2	4	4	4	4
	7. Ilmu Pengetahuan Sosial	2	2	2	4	4	6
	8. Seni Budaya dan Keterampilan	2	2	2	2	2	2
	9. Pendidikan Jasmani, Olah Raga dan Kesehatan	2	2	2	2	2	2
B.	Muatan Lokal	2	2	2	2	2	2
	1. Bahasa Jawa	2	2	2	2	2	2
	2. Bahasa Inggris	-	-	-	2	2	2
	3. Aswaja	2	2	-	-	-	-
	4. Praktek Sholat	2	2	-	-	-	-
	5. Tahaji / Menulis Arab						
	Jumlah	44	44	46	46	46	46

Struktur kurikulum program kelas tahfiz memiliki penambahan (keunggulan), baik segi kuantitatif (keunggulan komparatif) maupun kualitatif (keunggulan kompetitif) khususnya dalam bidang membaca, menghafal dan memahami Al-Qur'an. Penambahan keunggulan tersebut antara lain,

- (1) Program Tahfiz 6 jam pelajaran setiap hari untuk membaca, menghafal dan *muroja'ah* di hadapan guru.
- (2) Evaluasi program Tahfiz dilaksanakan dengan: (a) Mengontrol hafalan dan *muroja'ah* harian melalui buku "Kontrol Tahfiz", dan (b) Munaqasah setiap 6 bulan sekali, kegiatan ini merupakan tolak ukur keberhasilan siswa dalam menyelesaikan hafalan sesuai dengan target yang ditetapkan
- (3) Evaluasi mata pelajaran umum dan agama terdiri dari UTS dan UAS berbasis IT yang nilainya dapat diakses melalui SIAKAD.

¹⁴² Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

- (4) TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) 2 jam pelajaran.
- (5) Penggabungan mata pelajaran Agama kurikulum Kemenag dan Pesantren (Pengenalan kitab-kitab pesantren antara lain *Fiqih Salafi, Aqidah Salafi, Akhlaq Salafi, Nahwu, Shorof*).¹⁴³

Adapun kurikulum *bilingual class programme*, juga memiliki penambahan (keunggulan) khususnya dalam bidang bahasa Inggris dan teknologi. Penambahan keunggulan tersebut antara lain:

- (1) Mata pelajaran Bahasa Inggris 6 jam setiap minggu untuk penguasaan materi dan penambahan *conversation*/percakapan.
- (2) Keterampilan berbahasa Inggris melalui pembiasaan *English Day*.
- (3) Semua mata pelajaran menggunakan bahan ajar Bilingual (Inggris & Indonesia) kecuali Bahasa Indonesia, Penjasorkes, Bahasa Jawa, Bahasa Arab dan SBK.
- (4) Evaluasi pembelajaran berbasis IT dan menggunakan dua bahasa, 60% bahasa Inggris dan 40% bahasa Indonesia. Terdiri dari UHB (Ulangan Harian Bersama), UTS dan UAS.
- (5) TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) 2 jam pelajaran.
- (6) Baca Tulis Al-Qur'an (Mengaji) 8 jam pelajaran per minggu.
- (7) Penggabungan mata pelajaran Agama kurikulum Kemenag dan Pesantren (Pengenalan kitab-kitab pesantren antara lain *Mabadi' Fiqih, Akidatul Awwam, Tuhfatul Athfal, dan Sulam Taufiq*).¹⁴⁴

2) Mempunyai Keyakinan

Keyakinan Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi diinternalisasikan dalam rapat internal guru dan kepala madrasah yang dilaksanakan setiap hari Jum'at siang. Dalam rapat tersebut semua program dan ide-ide besar Kepala Madrasah diyakinkan kepada segenap guru dan pengurus serta personil madrasah lainnya. Ia selalu berpikir positif dan optimis dalam mewujudkan semua program dan ide besarnya di masa depan. Faktor ini akan memperkuat kemampuan kepemimpinannya. Ia pun mampu menularkannya

¹⁴³ Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto tahun 2019.

¹⁴⁴ Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto tahun 2019.

kepada yang dipimpin, bahkan membuat mereka meyakininya dengan sepenuh hati. Berikut pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd dalam wawancara dengan peneliti:

Keyakinan-keyakinan itu saya internalisasikan dalam rapat internal guru dan kepala madrasah yang dilaksanakan setiap hari Jum'at siang. Dalam rapat tersebut semua program dan ide-ide besar, saya yakinkan kepada segenap guru dan pengurus serta personil madrasah lainnya. Saya selalu berpikir positif dan optimis dalam mewujudkan semua program dan ide besar saya itu di masa depan. Faktor ini akan memperkuat kemampuan kepemimpinan saya. Saya pun mampu menularkannya kepada yang saya dipimpin, bahkan membuat mereka meyakininya dengan sepenuh hati.¹⁴⁵

Kepemilikan keyakinan yang kuat dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi yang dimiliki Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 ini, telah mampu merealisasikan program kerja skala prioritas, Misalnya: Bidang ketenagaan, telah berhasil merealisasikan: (1) Penambahan guru tartil Al-Qur'an untuk kelas 2 s/d kelas 6 melalui seleksi, (2) Peningkatan profesionalisme guru melalui MGMP dan pelatihan, (3) Pembinaan mental spiritual melalui rapat-rapat, (4) Pembinaan melalui usaha peningkatan SDM guru/karyawan, (5) Melakukan usaha peningkatan kesejahteraan guru/karyawan, (6) Pembinaan melalui penilaian kinerja.¹⁴⁶

Begitu juga dalam bidang sarana dan prasarana, telah berhasil merealisasikan: (1) Pembangunan Mushalla, (2) Melengkapi fasilitas kelas, yakni: Kipas angin, papan bahasa setiap kelas, papan hasil karya siswa tiap kelas, (3) Pembangunan kamar mandi guru dan siswa, (4) Pemasangan paving (pavingisasi) halaman belakang (depan kantin), (5) Pembuatan tempat duduk di depan tiap-tiap

¹⁴⁵ Misbakhul Umam, S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁴⁶ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

kelas, (6) Merehab ruang UKS, (7) Pengadaan barang-barang inventaris, alat-alat dan bahan penunjang pendidikan, dan (8) Inventarisasi sarana/prasarana pendidikan dan penunjang pendidikan.¹⁴⁷

Selain memiliki keyakinan diri yang kuat, dan menularkannya kepada orang-orang yang ia pimpin, Kepala Madrasah juga mempunyai kemampuan meyakinkan pihak luar MI Nurul Huda 2, semisal Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), pihak pemerintah, dan sebagainya, dengan lembaga yang ia pimpin. Dengan keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi-lobi yang kuat, membuat Bapak Misbakhul Umam, S.Pd mampu memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff dalam mengikuti arahan kepemimpinannya. Berikut ini pemaparan Bapak Imam Baihaqi, S.Pd.I. selaku kepala bidang humas MI Nurul Huda 2 dalam wawancara dengan peneliti:

Selain memiliki keyakinan diri yang kuat, dan menularkannya kepada orang-orang yang beliau pimpin, Pak Umam juga mempunyai kemampuan meyakinkan pihak luar MI Nurul Huda 2, misalnya Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), pihak pemerintah, dan sebagainya, dengan lembaga yang beliau pimpin. Dengan keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi-lobi yang kuat, membuat Pak Umam mampu memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff dalam mengikuti arahan kepemimpinannya.¹⁴⁸

Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. bersama-sama guru dan karyawan melaksanakan kerja nyata sesuai program yang telah dicanangkan. Keyakinannya, bahwa dalam setiap program di MI Nurul Huda 2, jika dikerjakan dengan penuh

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

keyakinan akan mendatangkan kesuksesan. Ia selalu mengatakan bahwa setiap cita-cita besar itu harus diyakini agar memperoleh kesuksesan di masa depan.¹⁴⁹

3) Mempunyai Niat Kuat

Niat yang kuat seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam, merupakan pondasi awal dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Niat yang kuat dan baik itu harus diinformasikan dan dimengertikan kepada semua orang, terutama orang-orang yang bersamanya dalam mewujudkan niat kuatnya itu. Jika tidak, maka niat kuat itu hanya menjadi angan-angan atau mimpi belaka, sebab semua jenis pekerjaan itu sulit dan harus diintegrasikan dalam sebuah manajemen yang baik dan profesional.

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam menginternalisasikan niat kuatnya dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, ia mengajak pengurus Yayasan dan semua guru dan karyawan untuk mewujudkan niat itu melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal. Ia menyampaikan niat kuatnya itu dengan disertai alasan yang saling mendukung dan menguntungkan. Ia berkeyakinan niat baik yang kuat jika diinternalisaikan kepada bawahan dengan melalui koordinasi dan diskusi, mereka merasa bahwa niat baik itu juga milik mereka. Dengan demikian mewujudkannya lebih mudah. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd, yang memaparkan:

Saya mengajak pengurus yayasan dan semua guru dan karyawan untuk mewujudkan niat saya melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal. Saya menyampaikan niat kuat saya itu dengan disertai alasan yang saling mendukung dan menguntungkan. Saya berkeyakinan, niat baik yang kuat jika diinternalisaikan kepada bawahan dengan melalui koordinasi dan

¹⁴⁹ M. Azwar Anas, SE., *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

diskusi, mereka merasa bahwa niat baik itu juga milik mereka. Dengan demikian mewujudkannya, saya kira lebih mudah.¹⁵⁰

Niat kuat Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, diinternalisasikan dengan melaksanakan dan mengkongkritkan semua tugas dan program secara bersungguh-sungguh dan tidak mengenal lelah. Misalnya, untuk menjadikan lingkungan madrasah bebas sampah, maka Kepala Madrasah mengajak para guru yang berperan besar untuk studi banding ke lembaga pendidikan di Malang (MTs. Negeri Pakis Malang) yang berhasil mewujudkan lingkungan sekolah bersih melalui kantin sehat. Dari studi banding tersebut dibuatlah kebijakan pemberian “snack break” bagi semua siswa pada waktu istirahat dan bakda shalat Dhuhur berjamaah. Semua kantin sekolah tidak diperkenankan menjual jajanan bebas, kecuali telah bekerja sama dan memenuhi standar yang telah ditetapkan madrasah, yakni baik (*hygiens*) dan menyehatkan (*halalan thayyiban*). Program ini ternyata membuahkan penghargaan sebagai Sekolah Adiwiyata *Green School* pada Tahun 2018 dan 2019.¹⁵¹

4) Memiliki Integritas

Berkaitan dengan kepemilikan integritas, Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, diinternalisasikan dalam semua program madrasah. Apa yang ia katakan, maka ia melakukannya. Kepala Madrasah berpendapat bahwa semua yang ia katakan atau programkan adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan.

¹⁵⁰ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁵¹ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

Dengan demikian, satunya kata (program) dengan perbuatan (pelaksanaan) merupakan keniscayaan. Baginya, seorang pemimpin tidak boleh berseberangan antara perkataan dengan perbuatan, apalagi program dan pelaksanaannya. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd:

Berkenaan dengan integritas, kami menginternalisasikan dalam semua program madrasah. Apa yang kami katakan, maka kami berusaha melakukannya. Saya berpendapat bahwa semua apa yang saya katakan atau programkan adalah amanah yang harus diapertanggungjawabkan. Dengan demikian, satunya kata (program) dengan perbuatan (pelaksanaan) merupakan keniscayaan. Bagi saya, seorang pemimpin tidak boleh berseberangan antara perkataan dengan perbuatan, apalagi program dan pelaksanaannya.¹⁵²

Selain itu, integritas juga diinternalisasikan Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan kepada semua guru dan personil madrasah dalam bentuk evaluasi program madrasah. Dalam evaluasi tersebut, diidentifikasi kecocokan antara apa yang direncanakan dalam program kerja madrasah dengan pelaksanaannya. Jika selaras, maka dianggap sukses. Namun jika tidak cocok, maka dicari sebab musababnya untuk kemudian dibuat jalan keluarnya. Evaluasi terhadap semua program madrasah itu dilakukan setiap pekan, yakni saat pertemuan rutin Jum'at siang. Bahkan untuk program yang urgen, Kepala Madrasah mengevaluasi dalam setiap saat.¹⁵³

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam menjaga integritas kepemimpinannya dan orang-orang yang dipimpinnya, juga tampak pada kegiatan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar para guru dan siswa. Hal ini disampaikan oleh Ibu Nur Chasanah, S.Pd. selaku wali kelas 5 Junaidi Al-Baghdady:

¹⁵² Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁵³ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

Selalu mengevaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM) guru dan siswa. Hasil evaluasi KBM itu akan menjadi barometer semua pihak akan integritas diri sebagai orang yang amanah dan bertanggung jawab dalam mewujudkan budaya madrasah yang berprestasi.¹⁵⁴

5) Mempunyai Komitmen Tinggi

Upaya menginternalisasikan komitmen dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini, Bapak Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 senantiasa melakukan evaluasi dan refleksi secara berkelanjutan. Dalam membangun komitmen segenap organisasi madrasah ini, Kepala Madrasah senantiasa memenuhi kebutuhan pokok guru dan pegawai, memberi perhatian, mempercayai serta mentoleransi individualitasnya. Ia pun senantiasa melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasi, *on time* bahkan *in time* dalam setiap moment. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Misbakhul Umam, S. Pd. yang memaparkan sebagai berikut:

Dalam menginternalisasi komitmen, saya berupaya melakukan evaluasi dan refleksi berkelanjutan. Bagi saya pegawai yang memiliki komitmen adalah sangat berharga. Oleh sebab itu, saya senantiasa berupaya semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan pokok pegawai, memberikan perhatian, mempercayainya, serta mentoleransi individualitas mereka. Saya pun senantiasa melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasi, *on time* bahkan *in time* dalam setiap momen.¹⁵⁵

Sebagai bentuk komitmen Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan, mislanya: Kepala madrasah memberikan beasiswa bagi siswa yang berprestasi dalam akademik maupun non akademik, ia juga memberikan pulsa gratis bagi semua guru yang aktif di grup *whats App* Madrasah, bahkan *reward* ziarah para wali untuk para guru yang berprestasi. Berikut ini

¹⁵⁴ Nur Chasanah, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

¹⁵⁵ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

pemaparan Ibu Lailatul Fitriyah, S.Pd.I, selaku Bendahara MI Nurul Huda 2:

Bapak Kepala madrasah memberikan beasiswa bagi siswa yang berprestasi dalam akademik maupun non akademik. Beliau juga memberikan pulsa gratis bagi semua guru yang aktif di grup *whats App* Madrasah, bahkan *reward* ziarah para wali untuk para guru yang berprestasi. Semua itu sebagai bentuk komitmen Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya berprestasi di madrasah ini.¹⁵⁶

Komitmen Kepala Madrasah yang tinggi terhadap kualitas dan prestasi siswa dan madrasah telah menghasilkan kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi MI Nurul Huda 2 Surodinawan dari tahun ke tahun. Demikian juga prestasi para siswa, baik akademik maupun non akademik juga terus-menerus mengalami peningkatan. Tabel 4.22 berikut ini menunjukkan jumlah siswa dan nilai rata-rata Mata Pelajaran Ujian Nasional dalam 4 tahun terakhir yang terus mengalami peningkatan.

Tabel 4.22 Jumlah Siswa dan Nilai Rata-rata Mata Pelajaran Ujian Nasional dalam 4 tahun Terakhir¹⁵⁷

Tahun	Jumlah Siswa Seluruhnya			Nilai Rata-Rata Mata Pelajaran UN		
	L	P	Jumlah	B. Indo	Mat	IPA
2015/2016	378	457	835	8,37	8,98	8,40
2016/2017	440	497	937	8,50	7,50	8,00
2017/2018	485	540	1025	8,56	8,79	8,48
2018/2019	569	612	1181	8,59	8,89	8,76

Berbagai tropi, piala, sertifikat, piagam penghargaan, medali, dan lain-lain dari berbagai lomba/kompetisi telah banyak menghiasi lemari pajangan

¹⁵⁶ Lailatul Fitriyah, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

¹⁵⁷ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

piala/tropi serta dinding di kantor MI Nurul Huda 2 Surodinawan. Begitu juga dengan Ujian Nasional (mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam), nilai rata-rata para siswa juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

6) Mempunyai Konsistensi

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan memiliki konsistensi dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Hal ini tampak dari sikapnya yang selalu teguh dan tegas dalam mensupport para guru dan siswa agar berprestasi. Ia pun selalu istiqamah dan tepat waktu dalam melaksanakan kegiatan yang terjadwal. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu berusaha konsisten dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Saya berusaha teguh dan tegas dalam mensupport para guru dan siswa agar berprestasi. Saya pun selalu istiqamah dan tepat waktu dalam melaksanakan kegiatan yang terjadwal.¹⁵⁸

Selain itu, konsistensi Kepala Madrasah Nurul Huda 2 dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi juga tampak dari istiqamahnya mengawal tiga program pendidikan (Reguler, Tahfiz, dan Bilingual) di MI Nurul Huda 2. Bahkan kuatnya konsistensi Kepala Madrasah dalam mengawal program tahfiz, ia membuat keputusan untuk mengasramakan para siswa dimulai dari kelas 4 (empat). Juga mengeluarkan kebijakan khusus program tahfiz dengan satu kelas dua guru, yakni satu guru hafiz dan satu guru umum. Berikut penuturan Bapak Ainur Rofiq, S.Pd. selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MI Nurul Huda 2 dalam wawancara dengan peneliti:

Bapak Kepala madrasah itu istiqamah dalam mengawal tiga program

¹⁵⁸Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

pendidikan (Reguler, Tahfiz, dan Bilingual) di MI Nurul Huda 2 ini. Bahkan dalam mengawal program tahfiz, beliau membuat keputusan untuk mengasramakan para siswa kelas 4 (empat). Juga mengeluarkan *polecy* khusus program tahfiz dengan satu kelas dua guru, yakni satu guru hafiz dan satu guru umum.¹⁵⁹

Konsistensi kepala madrasah MI Nurul Huda 2 dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, juga tampak dengan diterbitkannya rincian tugas tambahan guru dan karyawan. Sebagai contoh, rincian tugas tambahan guru di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, yaitu:

- (1) Dalam memelihara wibawa dan keteladanan, guru wajib:
 - (a) Menempatkan diri sebagai suri teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
 - (b) Cinta dan bangga terhadap sekolahnya.
 - (c) Bangga atas profesi guru.
 - (d) Selalu kreatif dan inovatif dalam mengelola kelas.
 - (e) Selalu berpenampilan sopan, rapi dan bersih.
 - (f) Meningkatkan kecakapan dan kemampuan profesional guru.

- (2) Dalam sikap dan disiplin kerja, guru wajib :
 - (a) Hadir di sekolah 15 menit sebelum pelajaran dimulai dan pulang setelah pelajaran selesai.
 - (b) Menandatangani daftar hadir setiap hari.
 - (c) Memberitahukan kepada Kepala Madrasah sebelumnya, apabila berhalangan hadir.
 - (d) Tidak meninggalkan sekolah tanpa izin Kepala Madrasah.
 - (e) Tidak meninggalkan sekolah sebelum libur dan kembali sebelum hari sekolah dimulai.
 - (f) Tidak mengajar di sekolah lain tanpa izin resmi dari pejabat yang berwenang.
 - (g) Tidak merokok atau makan dalam kelas pada waktu mengajar.
 - (h) Bertanggung jawab atas ketertiban di sekolah di dalam maupun di luar jam pelajaran.
 - (i) Berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program sekolah.
 - (j) Mematuhi semua peraturan yang berlaku termasuk pemakaian seragam harian.
 - (k) Loyal terhadap atasan.

¹⁵⁹ Ainar Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

- (3) Dalam tertib pelaksanaan tugas, guru wajib :
- (a) Menyusun dan merencanakan Tugas pengajaran, antara lain:
 - Program semester/program evaluasi (Ulangan harian dan Ujian Blok)
 - Skenario pembelajaran dengan system PAKEM
 - Silabus dan system penilaian
 - (b) Membuat Satuan Pelajaran, menguasai materi, metode serta media yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar.
 - (c) Memeriksa dan menilai setiap tugas, pekerjaan dan latihan yang diberikan kepada peserta didik.
 - (d) Mengadakan remidi dan pembinaan bagi siswa yang belum tuntas dalam pembelajaran.
 - (e) Mengabsen siswa dan mengisi jurnal pada tiap-tiap jam pelajaran di buku jurnal.
 - (f) Mengadakan ujian praktek sesuai teori yang diajarkan.
 - (g) Mengadakan latihan-latihan mengerjakan soal-soal ulangan yang diambil dari SD/MI/internet/lembaga lain sesuai dengan alokasi yang telah ditentukan oleh guru yang bersangkutan.
 - (h) Memberi tugas atau tukar jam dengan guru lain ketika ada halangan masuk yang tidak bisa ditinggalkan dengan memberitahukan kepada Kepala Madrasah.
 - (i) Berusaha memiliki kemampuan dasar dalam mengoperasikan komputer.
 - (j) Menyelenggarakan penelitian sederhana/penelitian tindakan kelas.
 - (k) Mengumpulkan perangkat mengajar pada awal kegiatan belajar mengajar.
 - (l) Menyerahkan nilai tiap ujian blok kepada team evaluasi.
 - (m) Ikut serta dan berperan aktif dalam upacara bendera hari Senin, peringatan hari-hari besar dan upacara lain yang diselenggarakan oleh sekolah.¹⁶⁰

Berdasarkan hasil observasi peneliti, sikap konsistensi Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi terlihat jelas dari berbagai program yang diatur secara rapi. Pelaksanaan program madrasah dijalankan berdasarkan rencana (*palnning*) yang

¹⁶⁰ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

telah diorganisasi secara baik. Begitu pula semua evaluasi (*controlling*) program bertolak dari perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.¹⁶¹

7) Mempunyai Fokus Kerja

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto proses kepemimpinannya selalu menekankan kepada semua guru dan karyawan agar fokus dalam bekerja. Sebab fokus dalam bekerja merupakan karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan profesional. Karena itu, ia tidak memberikan izin kepada semua guru untuk *nyambi* (bekerja sambil: red) dengan mengajar di tempat lain. Termasuk para guru huffaz yang mengajar di kelas program tahfiz, ia juga melarangnya untuk menerima undangan khataman pada saat hari-hari aktif mengajar, kecuali hari Sabtu dan Ahad. Berikut pemaparan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd.:

Dalam bekerja sebagai pendidik dan tenaga kependidikan profesional, saya selalu menekankan kepada semua guru dan karyawan agar fokus dalam bekerja. Karena itu, saya tidak memberikan izin kepada semua guru untuk *nyambi* (bekerja sambil: red) dengan mengajar di tempat lain. Termasuk para guru huffadz yang mengajar di kelas program tahfiz, kami juga melarangnya untuk menerima undangan khataman pada saat hari-hari aktif mengajar, kecuali hari Sabtu dan Ahad. Karena memang dua hari itu hari libur di madrasah ini.¹⁶²

Larangan Kepala Madrasah untuk *nyambi* (kerja sambil) agar fokus dalam bekerja, telah dicanangkan dalam rincian tugas tambahan guru dan karyawan. Bahwa guru dalam sikap dan disiplin kerja, wajib: (a) Memberitahukan kepada Kepala Madrasah sebelumnya, apabila berhalangan hadir, (b) Tidak meninggalkan sekolah tanpa izin Kepala Madrasah, (c) Tidak

¹⁶¹ Observasi Peneliti di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto bulan Mei – Juni Tahun 2019.

¹⁶² Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

meninggalkan sekolah sebelum libur dan kembali sebelum hari sekolah dimulai, (d) Tidak mengajar di sekolah lain tanpa izin resmi dari pejabat yang berwenang, juga (e) Tidak merokok atau makan dalam kelas pada waktu mengajar.¹⁶³

Internalisasi fokus dalam bekerja juga tampak di antaranya dalam: (a) Dari program pembiasaan pagi hari di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto. Setiap pagi, para guru fokus pada pembimbingan hafalan al-Qur'an; (b) Para guru diberi 15 siswa untuk dibimbing menghafal ayat-ayat Al-Qur'an. (c) Para siswa ditarget 3 (tiga) ayat untuk dihafal. Hal ini untuk memenuhi target 10 juz hafalan bagi kelas program tahfiz, dan Juz 30 bagi kelas program reguler dan bilingual.¹⁶⁴

8) Mempunyai Sikap *All Out*

Pemimpin transformasional lembaga pendidikan Islam senantiasa meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian tidak setengah-setengah (sikap *all out*) dalam upaya untuk mengembangkan budaya organisasi berprestasi serta mempersiapkan segala sesuatu untuk masa yang akan datang, demi kepentingan lembaga pendidikan Islam sendiri.

Sikap *all out* diinternalisaikan Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dengan mencurahkan dan mengabdikan diri bagi pendidikan anak-anak di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto. Kepala Madrasah dan semua guru dan karyawan, tidak setengah-setengah dalam bekerja. Mereka setiap hari datang ke sekolah jam 06.30 pagi dan pulang jam 16.30 sore. Setiap hari hampir 10 jam tidak mengenal lelah berjibaku dengan pendidikan

¹⁶³ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

¹⁶⁴ Observasi dan wawancara dengan Ibu Nur Chasanah, S.Pd., selaku Wali Kelas 5 Junaidi al-Baghdady, Mojokerto, 19 Juni 2019.

anak-anak. Baginya, mengabdikan dan bekerja secara *all out* merupakan nilai ibadah dan tanggung jawab dari amanah yang dibebankan. Nilai-nilai ini senantiasa ia internalisasikan kepada semua pihak di MI Nurul Huda 2. Berikut ini pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Saya dan semua personil madrasah MI Nurul Huda 2 sudah sepakat *lillahi ta'ala* untuk mencurahkan dan mengabdikan diri bagi pendidikan anak-anak. Kami semua bersikap *all out*, tidak setengah-setengah dalam bekerja. Saya dan semua guru serta karyawan di MI Nurul Huda 2 ini setiap hari datang ke sekolah jam 06.30 pagi dan pulang jam 16.30 sore. Setiap hari hampir 10 jam kami tidak mengenal lelah berjibaku dengan pendidikan anak-anak. Bagi saya, mengabdikan dan bekerja secara *all out* merupakan nilai ibadah dan tanggung jawab dari amanah yang dibebankan di pundak kami. Nilai-nilai ini senantiasa saya internalisasikan kepada semua pihak di MI Nurul Huda 2.¹⁶⁵

Ia pun menambahkan bahwa semua tugas madrasah, baik yang terprogram maupun yang insidental ia berusaha keras untuk mengerjakannya terbaik (*do the best*). Ia percaya, kerja keras dengan sepenuh hati (*all out*) akan mampu menciptakan budaya organisasi madrasah berprestasi. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Semua tugas madrasah baik yang terprogram maupun yang insidental kami berusaha keras untuk mengerjakannya terbaik (*do the best*). Kami percaya, kerja keras dengan sepenuh hati (*all out*) akan mampu menciptakan budaya organisasi madrasah berprestasi.¹⁶⁶

Ibu Nur Chasanah, S. Pd selaku Wali Kelas 5 Junaidi al-Baghdady menyatakan bahwa sudah menjadi pekerjaan rutin bagi para guru dan karyawan, bahwa 90 guru di MI Nurul Huda 2 ini sudah memiliki tupoksi secara tegas, dan mereka melaksanakan itu semua di samping tugas tambahan yang kadangkala ada di luar yang terprogram. Semua kegiatan tersebut ada

¹⁶⁵ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁶⁶ Ibid.

yang harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Contohnya, untuk kegiatan mingguan di MI Nurul Huda 2, ada 22 kegiatan *life skill* untuk pengembangan minat dan bakat siswa. Dalam kegiatan tersebut para guru harus membimbing 20 anak per guru. Di rumah pun, mereka para guru - terutama guru kelas atau wali kelas - juga masih memiliki tugas tambahan yakni mengontrol anak dalam shalat fardlu, shalat lail, belajarnya dan lain-lain lewat program “call ananda”¹⁶⁷.

Menurut observasi dan dokumentasi yang ada, bahwa di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto ada 22 kegiatan *life skill* untuk pengembangan minat dan bakat siswa. Kegiatan *life skill* ini dimaksudkan supaya siswa dapat mengembangkan minat, bakat, kepribadian, dan kemampuannya di berbagai bidang di luar akademik. Berikut ini Tabel 4.23 tentang pengembangan minat dan bakat MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto.

Tabel 4.23 Pengembangan Minat dan Bakat MI Nurul Huda 2

Bidang Seni	Keterampilan	Olahraga
1. Tilawatil Qur'an	1. Elektro	1. Bulutangkis
2. Al Banjari	2. Membatik	2. Tenis Meja
3. Qasidah/rebana	3. Memasak	3. Pencak Silat
4. Pidato	4. Menjahit	4. Karate
5. Tari islami & daerah	5. Merangkai bunga	5. Taekwondo
6. Melukis		6. Renang
7. Seni Musik & Olah Vokal		7. Catur
8. Kaligrafi		8. Volly ball
		9. Futsal

9) Inovatif

Berkenaan dengan sikap inovatif dalam mengembangkan budaya

¹⁶⁷ Nur Chasanah, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

organisasi berprestasi, Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Kota Mojokerto memiliki motto “tiada hari tanpa perubahan”. Ia menginternalisasikan motto itu sebagai langkah perubahan (inovatif) menuju yang lebih baik. Menurutnya, sudah banyak inovasi yang dilakukan baik dalam proses pembelajaran maupun program madrasah. Dalam proses pembelajaran, MI Nurul Huda 2 telah menggunakan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*), yakni: kurikulum Kementerian Agama (Kemenag), Kurikulum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) (Kurikulum 2013 yang dimodifikasi) yang dipadukan dengan kurikulum khas MI Nurul Huda 2, serta kurikulum *Cambridge University*. Pada program madrasah, dilakukannya intensifitas ketiga program kelas (kelas tahfiz, kelas reguler, dan bilingual), bahkan khusus kelas tahfiz, mulai tahun 2018 siswa kelas 4, 5, dan 6 diasramakan dengan pembimbingan dan pengawasan langsung oleh para guru huffaz (*musyrif*). Berikut penjelasan Bapak Misbakhul mam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Kami memiliki motto “tiada hari tanpa perubahan”. Kami menginternalisasikan motto itu sebagai langkah perubahan (inovatif) menuju yang lebih baik. Insyaallah, menurut kami, sudah banyak inovasi yang dilakukan baik dalam proses pembelajaran maupun program madrasah. Dalam proses pembelajaran, kami telah menggunakan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*), yakni: kurikulum Kementerian Agama (Kemenag), Kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) (Kurikulum 2013 yang dimodifikasi) yang dipadukan dengan kurikulum khas MI Nurul Huda 2, serta kurikulum *Cambridge University*. Program madrasah, intensifitas ketiga program kelas (kelas tahfiz, kelas reguler, dan bilingual) juga dilaksanakan, bahkan khusus kelas tahfiz, mulai tahun 2018 kemarin siswa kelas 4, 5, dan 6 diasramakan dengan pembimbingan dan pengawasan langsung oleh para guru huffaz (*musyrif*).¹⁶⁸

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ainur Rofiq, S.Pd. selaku

¹⁶⁸ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

Waka Kurikulum MI Nurul Huda 2 yang menyatakan bahwa untuk intensifitas program kelas tahfiz, mulai tahun 2018 siswa kelas 4, 5, dan 6 diasramakan dengan pembimbingan dan pengawasan langsung oleh 15 guru huffaz, yang semuanya adalah guru kelas di kelas tahfiz. Tidak hanya itu, di masing-masing kelas tahfiz diberi dua guru, yakni satu guru hafiz dan satu guru umum. Sampai saat ini ada 78 orang siswa yang diasramakan.¹⁶⁹

Ibu Qurrotu Ainina Wulida, S.S. selaku Wali Kelas 3 Ar-Razy juga menyampaikan bahwa dalam program kelas bilingual, semua mata pelajaran menggunakan bahan ajar bilingual (Inggris dan Indonesia) kecuali Bahasa Indonesia, Penjasorkes, Bahasa Jawa, Bahasa Arab dan SBK. Evaluasi pembelajaran berbasis IT dan menggunakan dua bahasa, 60% bahasa Inggris 40% bahasa Indonesia. Terdiri dari UHB (Ulangan Harian Bersama), UTS (Ulangan Tengah Semester) dan UAS (Ulangan Akhir Semester).¹⁷⁰

Penguatan bahasa Inggris juga dilakukan setiap akhir semester untuk *bilingual class programme* dengan diadakan “English Camp” selama dua hari dengan *full english*. Di samping itu, juga dibackup oleh 5 guru pengabdian dari Pondok Modern Gontor. Dari *bilingual class programme* ini banyak siswa yang terjaring dalam lomba-lomba di *Olimpiade Science and English*.¹⁷¹

Berbagai inovasi yang dilakukan Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto telah melahirkan beberapa penghargaan dari berbagai lembaga, misalnya: *Asian Global Islamic School Awards 2019*

¹⁶⁹ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

¹⁷⁰ Qurrotu Ainina Wulida, S.S., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

¹⁷¹ Observasi dan wawancara dengan Bapak Ainur Rofiq, S.Pd.. selaku Waka Kurikulum, Mojokerto, 16 Mei 2019.

kategori “*The Best Indonesian Islamic School In Echievement & Development of Learning Innovation*”. Juga dari *Indonesia Most Admired School Award 2017, Award Category “The Most Favorite Islamic School in The Years”*.

10) Mempunyai Sikap Berkorban

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto menginternalisasikan sikap berkorban guna mengembangkan budaya organisasi berprestasi, dilakukannya dalam semua program pendidikan dan pengajaran di madrasah. Dalam memberikan pelayanan terbaik kepada anak didik, kepala madrasah, para guru, dan karyawan setiap hari hampir 10 jam tidak mengenal lelah berjibaku dengan pendidikan dan pengajaran anak-anak. Berikut ini pernyataan bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Saya menginternalisasikan sikap berkorban guna mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini dalam semua program pendidikan dan pengajaran di madrasah. Seperti yang saya sampaikan di muka, bahwa untuk memberikan pelayanan terbaik kepada anak didik, kami semua, saya, para guru, dan karyawan setiap hari hampir 10 jam kami tidak mengenal lelah berjibaku dengan pendidikan dan pengajaran anak-anak.¹⁷²

Bapak Ainur Rofiq, S.Pd. menambahkan bahwa di rumah, para guru - terutama guru kelas atau wali kelas - juga masih memiliki tugas tambahan yakni mengontrol anak dalam menasihati, memotivasi belajar, shalat fardlu, shalat lail, dan lain-lain lewat program “Call dan SMS Ananda”. Berikut Pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Di rumah, para guru - terutama guru kelas atau wali kelas - juga masih memiliki tugas tambahan yakni mengontrol anak dalam menasihati, memotivasi belajar, shalat fardlu, shalat lail, dan lain-lain lewat program “Call dan SMS Ananda”.¹⁷³

¹⁷² Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁷³ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

Kepala Madrasah telah memiliki sikap pengorbanan dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Dari observasi peneliti di lapangan menunjukkan bahwa Kepala Madrasah telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, dan juga biaya dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi di MI Nurul Huda 2. Setiap hari jam 06.20 pagi, ia sudah tiba di sekolah untuk mengontrol keadaan lingkungan sekolah serta menyambut kedatangan para guru dan siswa. Ia pun melanjutkan kegiatannya dengan melayani para siswa, guru, wali siswa, dan para tamu madrasah dengan berbagai problematikanya. Ia juga memimpin rapat guru dan pejabat struktural madrasah. Jam 17.00 ia pun baru pulang dari madrasah. Tidak jarang, pada malam hari ia juga harus mengontrol para siswa program kelas tahfiz yang tinggal di asrama sambil berdiskusi dengan para musyrif.¹⁷⁴

c. Internalisasi Motivasi Inspirasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Motivasi inspirasional merupakan sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Sikap dan perilaku ini terlihat dalam proses kepemimpinan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. selaku Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto. Dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap motivasi inspirasional dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi

¹⁷⁴ Observasi di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto pada tanggal 16 Mei 2019 dan 19 Juni 2019.

ini terlihat dalam uraian hasil observasi, dokumentasi serta wawancara peneliti dengan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd., sebagai berikut:

1) Menjadikan Dirinya Tauladan (*Role Model/Uswah Hasanah*)

Bapak Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto berusaha keras agar semua perkataan dan perilakunya menjadi *uswah hasanah* bagi para guru, karyawan, dan juga para siswa di MI Nurul Huda 2. Setiap hari ia berusaha datang sebelum jam 06.30 pagi. Selain menyambut kedatangan guru dan siswa, ia juga memberi teladan dalam pembiasaan 4 S (Senyum, Salam, Salim, Sapa) dan pembiasaan 6 K (Kebersihan, kerapian, Kemandirian, Kedisiplinan, Kejujuran, dan Kerukunan). Pembiasaan-pembiasaan itu merupakan salah usaha yang diteladankan Kepala Madrasah untuk mewujudkan visi madrasah dalam “Mencetak generasi Islam yang berakhlakul karimah, berilmu, dan berprestasi.”

Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Kami berusaha keras agar semua perkataan dan perilaku kami menjadi *uswah hasanah* bagi para guru, karyawan, dan juga para siswa di MI Nurul Huda 2 ini. Setiap hari saya berusaha datang sebelum jam 06.30 pagi. Selain menyambut kedatangan guru dan siswa, saya juga memberi teladan dalam pembiasaan 4 S (Senyum, Salam, Salim, Sapa) dan pembiasaan 6 K (Kebersihan, kerapian, Kemandirian, Kedisiplinan, Kejujuran, dan Kerukunan). Pembiasaan-pembiasaan itu merupakan salah usaha yang kami teladankan untuk mewujudkan visi madrasah dalam “Mencetak generasi Islam yang berakhlakul karimah, berilmu, dan berprestasi.”¹⁷⁵

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ainur Rofiq, S.Pd. selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum MI Nurul Huda 2 dalam wawancara dengan peneliti:

¹⁷⁵ Misbakhul Umam, S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

Pak Umam (Misbakhul Umam, S.Pd. red) pagi sebelum jam 06.30, beliau biasanya sudah ada di madrasah. Ia terbiasa menyambut kedatangan kami dan para siswa di gerbang madrasah. Dengan pakaian yang rapi dan bersih, ia menyapa dan tersenyum serta menyalami kami para guru dan siswa.¹⁷⁶

Bapak Imam Baihaqi, S.Pd.I selaku Kepala Bidang Humas menyatakan bahwa, Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*) ia senantiasa disiplin, berakhlak al-karimah, membudayakan prestasi kerja yang baik dan tinggi.¹⁷⁷

2) Komunikasi Meyakinkan

Komunikasi meyakinkan dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi senantiasa dilakukan Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto. Ia selalu mengkomunikasikan semua program madrasah kepada semua guru dan karyawan. Dengan mereka (Guru dan karyawan), setiap hari Jum'at siang ia senantiasa memimpin rapat koordinasi internal. Dalam rapat itu Kepala Madrasah berulang-ulang meyakinkan kepada semua pihak, bahwa semua program madrasah yang dicanangkan, tidak lain adalah untuk mencapai madrasah bermutu dan berprestasi. Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu mengkomunikasikan semua program madrasah kepada semua guru dan karyawan. Dengan mereka (guru dan karyawan), setiap hari Jum'at siang kami selalu memimpin rapat koordinasi internal. Dalam rapat itu kami berulang-ulang meyakinkan kepada semua pihak, bahwa semua program madrasah yang dicanangkan, tidak lain adalah untuk mencapai madrasah bermutu dan berprestasi.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Ainur Rofiq, S.Pd, *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

¹⁷⁷ Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

¹⁷⁸ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

Bapak Imam Baihaqi, S.Pd.I selaku Kepala Bidang Humas MI Nurul Huda 2 menyatakan bahwa Kepala Madrasah MM Nurul Huda 2 dalam berkomunikasi, ia selalu memakai bahasa yang sopan dan santun serta meyakinkan kepada orang lain. Kepada siapapun ia selalu *boso* (berbahasa santun) dan bahasanya mudah dimengerti, karena itu semua perkataannya meyakinkan betul bagi bawahannya.¹⁷⁹

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam berkomunikasi, mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang beralur dan tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Ia sering menggunakan *role model* yang jelas dan tidak sukar dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Susunan kata-katanya sederhana dan menyentuh. Ia mengesankan seorang pemimpin yang humanis, religius, dan spiritualis. Berikut pemaparan Ibu Lailatul Fitriyah, S.Pd.I. selaku Bendahara:

Dalam berkomunikasi, Pak Umam (Misbakhul Umam, S.Pd. Red) itu mempunyai kemampuan artikulasi kata-kata yang beralur dan tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Beliau sering menggunakan *role model* yang jelas dan tidak sukar dimengerti dalam menjelaskan sesuatu. Susunan kata-katanya sederhana dan menyentuh. Beliau itu mengesankan seorang pemimpin yang humanis, religius, dan spiritualis.¹⁸⁰

3) Mengajak Pada Perubahan dan Perbaikan

Kepala Madrasah selalu mengajak kepada semua pihak di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto untuk senantiasa *fastabiqul khairat* (berlomba-lomba dalam berbuat kebajikan). Ajakan pada perubahan dan perbaikan terlihat misalnya: pada tahun yang lalu program kelas tahfiz tidak diasramakan, sekarang diasramakan. Dulu setiap siswa boleh mengikuti

¹⁷⁹ Imam Baihaqi, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

¹⁸⁰ Lailatul Fitriyah, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

berbagai kegiatan ekstra kurikuler, sekarang setiap siswa hanya boleh mengikuti satu kegiatan ekstra yang paling disukai. Beberapa tahun lalu, madrasah cuek dengan gelombang revolusi industri 4.0, sekarang madrasah harus berjibaku menyesuaikan pendidikan dan proses pembelajaran yang merespon gelombang revolusi industri 4.0 bahkan 5.0. Berikut pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu mengajak kepada semua pihak di MI Nurul Huda 2 ini untuk senantiasa *fastabiqul khairat* (berlomba-lomba dalam berbuat kebajikan). Ajakan kami pada perubahan dan perbaikan itu, misalnya: dua tiga tahun yang lalu program kelas tahfiz tidak diasramakan, sekarang diasramakan. Dulu setiap siswa boleh mengikuti berbagai kegiatan ekstra kurikuler, sekarang setiap siswa hanya boleh mengikuti satu kegiatan ekstra yang paling disukai. Beberapa tahun lalu, kami cuek dengan gelombang revolusi industri 4.0, sekarang kami harus menyesuaikan pendidikan dan proses pembelajaran yang merespon gelombang revolusi industri 4.0 bahkan 5.0.¹⁸¹

Ibu Nur Chasanah, S.Pd. selaku guru dan Wali Kelas 5 Junaidi Al-Baghdady menjelaskan bahwa Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan, dilakukannya dengan memberikan kesempatan luas kepada siapapun sesuai potensinya. Setiap hari Senin diberangkatkan 10 orang guru untuk magang pendidikan dan pembelajaran yang mengarah pada era revolusi industri 4.0 di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Misalnya. Kepala madrasah juga memberi kesempatan semua guru untuk memperbaiki profesionalisme keguruannya dengan mengikutsertakan di berbagai even peningkatan mutu guru, misalnya: halaqah pendidikan, seminar ilmiah, workshop, diklat, lomba karya ilmiah guru dan lain-lain.¹⁸² Kepada siswa pun,

¹⁸¹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁸² Nur Chasanah, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan juga mendengungkan perubahan dan perbaikan. Pola kependidikan dan pembelajaran siswa, harus mengalami perbaikan secara berkelanjutan. Berikut wawancara peneliti dengan Aisyah Naila Rakhmaniya salah satu siswa kelas 6 KH. Bisri Syamsuri (Bilingual):

Bapak Umam menyuruh kami untuk selalu lebih baik dari hari ini. Istilahnya, kami harus terus berprestasi. Prestasi apa saja, akademik, seni, atau olahraga. Semangat Pak Umam itu membuat saya dan teman-teman terus berusaha keras belajar dan berprestasi.¹⁸³

4) Menampilkan Visi dan Misi Menarik

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan menyatakan bahwa, semua proses pendidikan dan pengajaran di MI Nurul Huda 2 merupakan implementasi dari visi dan misi madrasah. Visi madrasah adalah “Mencetak generasi Islam yang berakhlakul karimah, berilmu, dan berprestasi“. Visi tersebut mencerminkan cita-cita madrasah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat luas. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Semua proses pendidikan dan pengajaran di MI Nurul Huda 2 ini merupakan implementasi dari visi dan misi madrasah. Visi madrasah adalah “Mencetak generasi Islam yang berakhlakul karimah, berilmu, dan berprestasi“. Visi tersebut mencerminkan cita-cita madrasah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat luas.¹⁸⁴

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 menampilkan visi dan misi yang menarik guna memotivasi semua pihak – guru, karyawan, yayasan, siswa, komite madrasah, wali siswa, dan masyarakat – agar mau dan peduli terhadap semua program pendidikan dan pembelajaran di MI Nurul Huda 2. Selain itu, mereka

¹⁸³ Aisyah Naila Rakhmaniya, *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

¹⁸⁴ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

semua akan terpacu untuk bekerja keras dalam mewujudkan visi-dan misi madrasah secara berkelanjutan. Berikut pemaparan lebih lanjut Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Kami menampilkan visi dan misi yang menarik guna memotivasi semua pihak – guru, karyawan, yayasan, siswa, komite madrasah, wali siswa, dan masyarakat – agar mau dan peduli terhadap semua program pendidikan dan pembelajaran di MI Nurul Huda 2. Selain itu, mereka semua akan terpacu untuk bekerja keras dalam mewujudkan visi-dan misi madrasah secara berkelanjutan.¹⁸⁵

5) Mengampanyekan *Action*

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 berulang-ulang mengampanyekan slogan “banyak kerja (*action*) daripada bicara”. Tupoksi yang jelas bagi semua personil madrasah menjadikan setiap individu bekerja dengan penuh tanggung jawab dan amanah. Ia meyakini bahwa, *action* menjadikan mimpi-mimpi madrasah menjadi kenyataan. Berikut pernyataan Kepala Madrasah dalam wawancara dengan peneliti:

Kami berulang-ulang mengampanyekan slogan “banyak kerja (*action*) daripada bicara”. Tupoksi yang jelas bagi semua personil madrasah menjadikan setiap individu bekerja dengan penuh tanggung jawab dan amanah. Kami meyakini bahwa, *action* menjadikan mimpi-mimpi madrasah ini insyaallah menjadi kenyataan.¹⁸⁶

Bapak Ainur Rofiq, S.Pd. selaku Waka Kurikulum menyatakan bahwa apabila tidak *action*, tidak mungkin MI Nurul Huda 2 menjadi berkembang sepesat sekarang. Hidup itu harus *action* dan mentransformasi dari kenyamanan yang cenderung stagnan menuju ketidaknyamanan dengan membuat perubahan-perubahan menuju kualitas dan prestasi madrasah.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁸⁷ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

Mengampanyekan *action* yang telah dilakukan Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, tampak dengan jelas dari realisasi program kerja MI Nurul Huda 2, misalnya: bidang kesiswaan, telah berhasil merealisasikan:

- (1) Pembinaan dan peningkatan disiplin dan ketertiban serta akhlak siswa.
- (2) Merencanakan dan melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler.
- (3) Meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan agama Islam secara benar.
- (4) Pembinaan dan peningkatan prestasi siswa di bidang akademis maupun non akademis minimal tingkat kota.¹⁸⁸

Begitu juga dalam bidang keagamaan, Kepala Madrasah dan segenap guru dan karyawan telah berhasil merealisasikan:

- (1) Membuat program tartil Al-Qur'an dan thafidzil qur'an.
- (2) Membuat buku bacaan *yaumiyyah* dan buku dasar hukum amaliyah Nahdlatul Ulama (NU).
- (3) Membuat kurikulum keagamaan berciri khas pesantren.
- (4) Meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran Islam.
- (5) Merencanakan dan melaksanakan program peringatan hari besar Islam (PHBI).¹⁸⁹

6) Memahami Kesempatan dan Peluang dan dengan Cerdas Menanganinya

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto senantiasa mengajak semua guru dan karyawan untuk memahami dan menghadapi tantangan, mewaspadaai ancaman, mengambil peluang, memperbaiki kelemahan dan mengajak mereka untuk tampil sebagai pemenang dalam menghadapi semua itu. Berikut pernyataannya dalam

¹⁸⁸ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

¹⁸⁹ Ibid.

wawancara dengan peneliti:

Saya senantiasa mengajak semua guru dan karyawan untuk memahami dan menghadapi tantangan, mewaspadaikan ancaman, mengambil peluang, memperbaiki kelemahan dan mengajak mereka untuk tampil sebagai pemenang dalam menghadapi semua itu.¹⁹⁰

Kesempatan dan peluang yang ada harus diambil, terutama bila kesempatan dan peluang itu berkenaan dengan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah. Misalnya, peluang untuk berprestasi di bidang akademik, maka lembaga mengikapinya dengan membuat program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual). Untuk peluang prestasi yang non akademik, lembaga meresponnya dengan membuat kegiatan pengembangan minat dan bakat melalui 22 kegiatan *life skill* yang harus dipilih salah satunya oleh siswa. Dari situ bisa memilah dan memilih siswa-siswi yang *jadut* (menonjol dan terampil) dan berprestasi baik dalam akademik maupun non akademik. Semua prestasi yang diraih siswa dan madrasah yang ada sekarang ini adalah berkat usaha keras Kepala Madrasah, dan guru serta semua pihak di MI Nurul Huda 2 untuk memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd lebih lanjut dalam wawancara dengan peneliti:

Kesempatan dan peluang yang ada harus diambil, terutama bila kesempatan dan peluang itu berkenaan dengan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah. Misal, peluang untuk berprestasi di bidang akademik, maka kami mengambilnya dengan membuat program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual). Untuk peluang prestasi yang non akademik, kami mengambilnya dengan membuat kegiatan pengembangan minat dan bakat melalui 22 kegiatan *life skill* yang harus dipilih salah satunya oleh siswa. Dari situ kita bisa memilah dan memilih siswa-siswi yang *jadut* (menonjol dan terampil)

¹⁹⁰ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

dan berprestasi baik dalam akademik maupun non akademik. Semua prestasi yang diraih siswa dan madrasah yang ada sekarang ini adalah berkat usaha kami untuk memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menangannya.¹⁹¹

7) Pemimpin tidak Terjebak *Mainstream* atau Pemahaman Umum

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan selalu mengajak para guru dan karyawan untuk memperkuat kepribadian diri dan lembaga agar tidak mudah terjebak *mainstream*. Di antara bentuk upaya diferensiasi lembaga agar tidak terjebak *mainstream*, yakni: (a) Pembukaan program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual); (b) Intensifitas kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan; serta (c) Pemakaian kurikulum yang *integrated* (Kemenag, Kemendikbud, *Cambridge University*). Berikut ini pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu mengajak para guru dan karyawan untuk memperkuat kepribadian diri dan lembaga agar tidak mudah terjebak *mainstream*. Pembukaan program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual); intensifitas kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan; serta pemakaian kurikulum yang *integrated* (Kemenag, Kemendikbud, *Cambridge University*), merupakan bentuk diferensiasi kami agar tidak terjebak *mainstream*.¹⁹²

Supaya tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, maka Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 juga menyarankan kepada para guru dan karyawan untuk sebanyak mungkin membaca berbagai literatur terbaru serta mengikuti perkembangan zaman kekinian. Membaca akan memperluas wawasan dan cara pandang terhadap berbagai persoalan pendidikan yang ada.¹⁹³ Realisasi bahwa Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman

¹⁹¹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Nur Chasanah, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

umum juga terlihat, diantaranya dari penerapan program “*Go Green School*” yang diperoleh Kepala Madrasah dan staf madrasah dari studi banding di SMPN 3 Kota Mojokerto. Realisasi program “Kantin Sehat” yang juga dipelajarinya dari studi banding di MTs.N Pakis Malang. Begitu juga program mengasramakan siswa program kelas tahfiz yang diadopsi dari sistem pendidikan pesantren tahfiz (*ma’had tahfiz*).¹⁹⁴

d. Internalisasi Konsiderasi Individual Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap konsiderasi individual dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini terindikasi dalam hal-hal sebagai berikut:

1) Penuh Kepedulian

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan sangat peduli dengan keadaan para guru, karyawan dan siswa. Sikap penuh kepedulian itu ia wujudkan dalam banyak kegiatan, misalnya: menjenguk dan memberikan santunan kepada guru atau siswa yang sakit, bertakziah kepada keluarga besar MI Nurul Huda 2 yang sedang dilanda musibah kematian, menyantuni anak yatim pada peringatan Maulid Nabi SAW. dan bulan Ramadhan. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul

¹⁹⁴ Observasi dan Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019.

Umam, S. Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Kami sangat peduli dengan keadaan para guru, karyawan dan siswa. Sikap penuh kepedulian itu kami wujudkan dalam banyak kegiatan, misalnya: menjenguk dan memberikan santunan kepada guru atau siswa yang sakit, bertakziah kepada keluarga besar MI Nurul Huda 2 yang sedang dilanda musibah kematian, menyantuni anak yatim pada peringatan Maulid Nabi SAW. dan bulan Ramadhan.¹⁹⁵

Selain itu, Kepala Madrasah juga peduli dengan prestasi yang diraih guru dan siswa. Bagi guru yang berprestasi ia membantu dengan biaya pendidikan studi lanjut (S2). Bagi siswa yang berprestasi ia juga memberikan biaya pendampingan dan beasiswa bebas SPP. Berikut pernyataannya lebih lanjut:

Selain itu, kami juga peduli dengan prestasi yang diraih guru dan siswa. Bagi guru yang berprestasi kami bantu biaya pendidikan studi lanjut (S2). Bagi siswa yang berprestasi kami berikan biaya pendampingan dan beasiswa bebas SPP.¹⁹⁶

Perilaku penuh kepedulian Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan juga tampak dari program kerja MI Nurul Huda 2 yang telah digariskan, misalnya, program bidang ketenagaan yang meliputi: (1) Peningkatan profesionalisme guru melalui MGMP dan pelatihan, (2) Pembinaan mental spiritual melalui rapat-rapat, (3) Pembinaan melalui usaha peningkatan SDM guru/karyawan, (4) Melakukan usaha peningkatan kesejahteraan guru/karyawan, (5) Pembinaan melalui penilaian kinerja.¹⁹⁷

Begitu juga program kerja bidang kesiswaan yang meliputi: (1) Pembinaan dan peningkatan disiplin dan ketertiban serta akhlak siswa, (2) Meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan agama Islam secara benar, (3) Pembinaan dan peningkatan peran UKS dan Kepramukaan, (4) Pembinaan dan

¹⁹⁵ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

¹⁹⁶ Ibid.

¹⁹⁷ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

peningkatan prestasi siswa di bidang akademis maupun non akademis minimal tingkat Kota, (5) Pembinaan kegiatan ekstra keterampilan, keagamaan dan pramuka, (6) Membina siswa terbaik yang akan melanjutkan ke Pondok Pesantren, MTs. atau SMP favorit, (7) Membangun budaya infaq pada siswa.¹⁹⁸

2) Memberi Dukungan, Semangat, dan Usaha pada Kebutuhan Prestasi dan Pertumbuhan Anggota

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan mendukung dan memotivasi sekali terhadap semua kebutuhan prestasi dan pertumbuhan guru dan karyawan, bahkan siswa. Bagi Kepala Madrasah, segala upaya demi mewujudkan kualitas dan prestasi siswa dan madrasah, ia siap membackupnya. Diantara dukungan itu, antara lain: (a) pembelian dua mobil operasional untuk mendukung kegiatan guru dan siswa, misalnya untuk mengantar guru mengikuti *upgrading* dan *inservice training* di MI Pucang Sidoarjo pada setiap hari Senin; (b) Para guru diikutkan pelatihan metode Tilawati guna intensifitas pembelajaran Al-Qur'an; (c) Kursus dan pendalaman Bahasa Arab dan Inggris diberikan kepada semua guru dengan anggaran dari lembaga/madrasah. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Kami mendukung dan memotivasi sekali terhadap semua kebutuhan prestasi dan pertumbuhan guru dan karyawan, bahkan siswa. Bagi kami, segala upaya demi mewujudkan kualitas dan prestasi siswa dan madrasah, kami siap membackupnya. Kami belikan dua mobil operasional untuk mendukung kegiatan guru dan siswa, misalnya untuk mengantar guru mengikuti *upgrading* dan *inservice training* di MI Pucang Sidoarjo pada setiap hari Senin. Para guru juga kami ikutkan pelatihan metode Tilawati guna intensifitas pembelajaran Al-Qur'an. Kursus dan pendalaman Bahasa

¹⁹⁸ Ibid.

Arab dan Inggris juga kami berikan kepada semua guru dengan anggaran dari lembaga/madrasah.¹⁹⁹

Kepala Madrasah tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan material para guru dan karyawan saja, semisal fasilitas dan tunjangan, tetapi juga pengakuan dan penghormatan. Misalnya memberikan perlakuan yang terhormat terhadap seluruh guru dan karyawan tanpa membedakan antara pimpinan dan staf biasa. Contoh lainnya adalah tidak melakukan pemberhentian kepada guru senior madrasah, meskipun tenaga mereka kurang maksimal.²⁰⁰

3) Menghadirkan Diri dalam Setiap Kesempatan

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan selalu menghadirkan diri dalam setiap kesempatan. Dalam kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan yang terprogram ia selalu hadir. Dalam penyambutan guru dan siswa ketika datang ke madrasah ia ada, saat shalat Dhuha dan Dhuhur berjamaah ia ada, dalam acara istighasah, tahlil, dan upacara bendera/apel pagi ia pun hadir. Kepala Madrasah juga hadir dalam kegiatan bulanan, misalnya acara Darling (Tadarus Keliling), Khotmil Qur'an, *Nariyahan*, dan *Diba'an*. Dalam acara tahunan, persami, *open house* Idul Fitri, santunan anak yatim, PHBI dan PHBN, Pondok Ramadhan, Shalat Idul Adha, dan lain-lain ia juga hadir. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Dalam setiap kesempatan, kami selalu menghadirkan diri. Dalam kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan yang terprogram kami selalu hadir. Dalam penyambutan guru dan siswa ketika datang ke madrasah kami ada, saat shalat Dhuha dan Dhuhur berjamaah saya ada, dalam acara istighasah, tahlil, dan upacara bendera/apel pagi saya pun hadir. Kami pun juga hadir dalam kegiatan bulanan, misalnya acara Darling (Tadarus

¹⁹⁹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²⁰⁰ Observasi dan wawancara dengan Bapak Imam Baihaqi, S.Pd.I, selaku Kabid Humas, Mojokerto, 24 Juni 2019.

Keliling), Khotmil Qur'an, *Nariyahan*, dan *Diba'an*. Dalam acara tahunan, persami, *open house* Idul Fitri, santunan anak yatim, PHBI dan PHBN, Pondok Ramadhan, Shalat Idul Adha, *haflah akhirussanah* dan lain-lain kami juga hadir. Kehadiran kami di setiap kesempatan tersebut, sebagai upaya kami dalam memberikan perhatian secara individu terhadap para guru, karyawan, dan siswa.²⁰¹



Gambar 4.8 Kehadiran Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Dalam Kegiatan Haflah Akhirussanah

4) Memperhatikan Kebutuhan

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 sangat memperhatikan semua kebutuhan guru, karyawan, dan siswa dengan membackup penuh melalui anggaran yang terdapat dalam RKM/S (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah/Sekolah). Berikut pemaparannya dalam wawancara dengan peneliti:

Semua kebutuhan guru, karyawan dan siswa akan sangat kami perhatikan dengan membackup penuh melalui anggaran yang terdapat dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKM).²⁰²

Bentuk perhatian Kepala Madrasah terhadap kebutuhan guru, karyawan, dan siswa, antara lain diwujudkan dalam: (a) Pengadaan laboratorium komputer dan jaringan internet untuk mendukung kelancaran program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual); (b) Membuat 22 kegiatan *life skill* beserta sarana

²⁰¹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²⁰² Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

dan prasarananya untuk pengembangan minat dan bakat; (c) Pemberian pulsa gratis untuk mendukung program “SMS Ananda” oleh wali kelas; dan lain-lain kegiatan atau program yang ia perhatikan kebutuhannya.²⁰³

5) Bertukar Pengalaman

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan menyatakan, bahwa cara paling mudah bagi para guru dan karyawan dalam bekerja adalah dengan meniru orang lain yang telah sukses. Oleh karenanya, maka ia seringkali membawa para guru dan karyawan untuk studi banding ke lembaga pendidikan lain yang lebih maju dan berprestasi untuk menggugah hati mereka agar menjadi iri terhadap kemajuan-kemajuan lembaga pendidikan itu. Berikut pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Cara paling mudah bagi para guru dan karyawan dalam bekerja adalah dengan meniru orang lain yang telah sukses. Oleh karenanya, maka kami acapkali membawa para guru dan karyawan untuk studi banding ke lembaga pendidikan lain yang lebih maju dan berprestasi untuk menggugah hati mereka agar menjadi iri terhadap kemajuan-kemajuan lembaga pendidikan itu.²⁰⁴

Lebih lanjut ia memaparkan bahwa:

Studi banding, dimaksudkan untuk bertukar pikiran dan pengalaman demi kemajuan MI Nurul Huda 2 ini.²⁰⁵

Beberapa studi banding yang pernah dilakukan antara lain: studi komparatif ke MTsN. 3 Pakis Malang untuk belajar penerapan “Kantin Sehat” dan kebersihan sekolah. Ke SMPN 3 Kota Mojokerto untuk studi komparatif program “Go Green School”. Ke Ma’had tahfiz Madrasatul Qur’an Tebuireng guna studi

²⁰³ Observasi dan wawancara dengan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd., Mojokerto, 14 Mei 2019.

²⁰⁴ Misbakhul Umam, S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²⁰⁵ Ibid.

banding manajemen asrama tahfiz.²⁰⁶ Bertukar pengalaman juga dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan menugaskan dua guru dalam satu kelas (satu guru hafiz dan satu guru umum). Diharapkan sinergi pengalaman kedua guru tersebut mampu mewujudkan visi dan misi madrasah ke depan lebih baik.²⁰⁷

e. Internalisasi Stimulasi Intelektual Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi

Stimulasi intelektual menyangkut proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dapat menetapkan nilai-nilai kepercayaan, mendorong pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional. Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap stimulasi intelektual dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi tampak dalam hal-hal berikut:

1) Mengajak Berimajinasi dan Bermimpi

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan senantiasa mengajak semua guru dan karyawan bahkan siswa untuk berimajinasi dan bermimpi untuk memberikan semangat perubahan. Menurutnya, semua keberhasilan program madrasah yang hari ini terwujud, merupakan imajinasi dan mimpi-mimpi kemarin. Karena itu, ia ingin mengulangi dan membuat imajinasi dan mimpi-mimpi itu dengan yang lebih baik lagi. Wujud itu semua, diantaranya ialah

²⁰⁶ Imam Baihaqi, S. Pd.I., *Wawancara*, Mojokerto, 24 Juni 2019.

²⁰⁷ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

dilakukannya evaluasi secara terus-menerus terhadap semua program madrasah menuju yang lebih baik lagi. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd.:

Untuk memberikan semangat perubahan, kami senantiasa mengajak semua guru dan karyawan bahkan siswa untuk berimajinasi dan bermimpi. Semua keberhasilan program madrasah yang hari ini terwujud, merupakan imajinasi dan mimpi-mimpi kami kemarin. Karena itu, kami ingin mengulangi dan membuat imajinasi dan mimpi-mimpi itu dengan yang lebih baik lagi. Wujud itu semua, diantaranya ialah dilakukannya evaluasi secara terus-menerus terhadap semua program madrasah menuju yang lebih baik lagi.²⁰⁸

Kepala Madrasah menyatakan bahwa seringkali terjadi rancangan program-program madrasah yang inovatif, metode kerja yang praktis, *solving problem* yang kreatif, dan terobosan lainnya, yang dilaksanakan di madrasah, lahir bukan karena proses berfikir, melainkan begitu saja muncul ada. Contohnya, agar anak-anak kelas 1 dan 2 rajin dan hafal bacaan shalat fardlu, maka dilakukanlah shalat Dhuhur berjamaah yang dipimpin oleh guru dengan bacaan shalat dikeraskan.²⁰⁹

2) Meningkatkan Kemampuan Bawahan atau Pengikutnya

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan para guru dan karyawan, ia memfasilitasinya dengan memberi kesempatan kepada mereka belajar dan mengikuti diklat, aktif mengikuti workshop pendidikan dan pembelajaran, seminar pendidikan, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Berikut pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

²⁰⁸ Misbakhul Umam, S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²⁰⁹ Ibid.

Guna meningkatkan kemampuan para guru dan karyawan, kami memfasilitasinya dengan memberi kesempatan kepada mereka belajar dan diklat, aktif mengikuti workshop pendidikan dan pembelajaran, seminar pendidikan, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).²¹⁰

Bapak Ainur Rofiq, S.Pd. selaku Waka Kurikulum memaparkan, bahwa Kepala Madrasah itu senang jika para guru dan karyawan itu meningkat kemampuannya. Oleh sebab itu, ia semangat memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, dan kegiatan-kegiatan peningkatan profesionalisasi lain. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Pak Umam itu senang jika para guru dan karyawan itu meningkat kemampuannya. Oleh sebab itu, beliau semangat betul memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, dan kegiatan-kegiatan peningkatan profesionalisasi yang lain.²¹¹

Kepala Madrasah juga menyediakan bantuan biaya pendidikan kepada para guru dan tenaga kependidikan yang studi lanjut. Ia tidak segan-segan mencarikan beasiswa studi lanjut bagi para guru dan karyawan. Berikut pernyataannya dalam wawancara dengan peneliti:

Saya sangat mendukung dan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para guru dan karyawan untuk belajar dan studi lanjut. Kepada mereka yang studi lanjut, kami sediakan bantuan biaya pendidikan. Kami pun tidak segan-segan mencarikan beasiswa studi lanjut bagi para guru dan karyawan.²¹²

Kepala Madrasah juga meringankan beban administrasi dan mengajar bagi para guru dan karyawan yang belajar dan studi lanjut. Mereka para guru yang

²¹⁰ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²¹¹ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Mei 2019.

²¹² Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

studi lanjut diberikan guru pengganti hingga selesainya studi. Kepada mereka juga diproyeksikan jabatan bergengsi di MI Nurul Huda 2 ini setelah lulus. Ini semua dilakukan demi kualitas dan prestasi madrasah dan siswa di masa yang akan datang.²¹³

3) Menentang Status Quo

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan menyatakan bahwa ia dan warga madrasah memakai falsafah “*almuhafadlatu ala al-qadimi as-shalih, wal akhdu bil jadid al-ashlah*” melestarikan hal-hal lama yang baik, dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik. Mengenai status quo yang berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang, sangat bertentangan dengan falsafahnya yang “tiada hari tanpa inovasi/ perubahan”. Berikut pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Kami memakai falsafah “*almuhafadlatu ala al-qadimi as-shalih, wal akhdu bil jadid al-ashlah*” melestarikan hal-hal lama yang baik, dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik. Mengenai status quo yang berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang, sangat bertentangan dengan falsafah kami yang “tiada hari tanpa inovasi/ perubahan”.²¹⁴

Kepala Madrasah berinisiatif besar untuk merubah keadaan yang stagnan dan lainnya yang akan menghambat perubahan. Ia menentang status quo tersebut agar program-program madrasah dapat bergerak dan berubah menuju terwujudnya visi-misi yang telah dirancang sebelumnya.²¹⁵ Untuk menentang status quo itu, Kepala Madrasah bekerja keras menggalang kekuatan sebesar-besarnya, baik moril maupun spirituil. Penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM),

²¹³ Ibid.

²¹⁴ Misbakhul Umam, S. Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²¹⁵ Ibid.

kelengkapan sarana prasarana fisik, dan juga pendanaan terus-menerus ia usahakan, demi kualitas dan prestasi madrasah dan siswa ke depan.²¹⁶

4) Mengajar tidak Berpikir Prosedural

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan selalu mengajari semua guru dan karyawan untuk berfikir dan bersikap tidak terlalu prosedural dalam mengusahakan sesuatu untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. Untuk maksud tersebut, ia perintahkan kepada semua guru dan karyawan untuk menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dan cermat dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah meyakini, bahwa mereka jika diberikan dukungan dan kesempatan akan mampu menangani masalah-masalah yang kompleks, sulit, tidak menentu dan membingungkan. Berikut pemaparan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Sebagai kepala madrasah, kami selalu mengajak semua guru dan karyawan untuk berfikir dan bersikap tidak terlalu prosedural dalam mengusahakan sesuatu untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. Untuk maksud tersebut, kami perintahkan kepada semua guru dan karyawan untuk menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dan cermat dalam proses pengambilan keputusan. Saya meyakini, bahwa mereka jika diberikan dukungan dan kesempatan akan mampu menangani masalah-masalah yang kompleks, sulit, tidak menentu dan membingungkan.²¹⁷

Ajakan kami untuk berkorban, berdoa, istighasah, tahlil, tadarrus, *nariyahan* dalam membesarkan madrasah ini, adalah contoh ajakan tidak berpikir terlalu prosedural dengan aturan-aturan logis sebagaimana umumnya.²¹⁸

Kepala Madrasah berulang-ulang mengajari para guru agar tidak berpikir prosedural, terutama dalam menghadapi persoalan-persoalan pelik dan tidak menentu. Seperti menangani anak-anak kelas tahfiz yang tidak kerasan tinggal di

²¹⁶ Lailatul Fitriyah, S.Pd.I, *Wawancara*, Mojokerto, 19 Mei 2019.

²¹⁷ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²¹⁸ Ibid.

asrama. Juga bagaimana mengenalkan kitab-kitab pesantren kepada para siswa di MI Nurul Huda 2.²¹⁹ MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto dalam pemakaian kurikulum dilakukan penggabungan mata pelajaran Agama kurikulum Kemenag dan Pesantren yakni pengenalan kitab pesantren antara lain *Mabadi' Fiqih, Akidatul Awwam, Tuhfatul Athfal, Sulam Taufiq.*²²⁰

5) Mengajak ke Perspektif Baru

Para guru dan karyawan di MI Nurul Huda 2 Surodinawan selalu diajak Kepala Madrasah untuk melihat fenomena apapun dengan perspektif yang baru. Kepala Madrasah mengajak mereka membedah strateginya untuk mencapai sebuah sasaran organisasi madrasah dengan sudut pandang yang betul-betul baru dan menggairahkan dalam bekerja. Ia mencontohkan, bahwa beberapa tahun silam, banyak yang tidak percaya bahwa kebersihan dan keasrian madrasah sulit untuk direalisasikan, namun kenyataannya setelah ia menganalisis dan studi banding ke lembaga pendidikan lain yang mampu mewujudkannya, kebersihan dan keasrian madrasah bisa terwujud. Berikut pernyataan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Saya selalu mengajak para guru dan karyawan di madrasah ini untuk melihat fenomena apapun dengan perspektif yang baru. Saya ajak mereka membedah strateginya untuk mencapai sebuah sasaran organisasi madrasah dengan sudut pandang yang betul-betul baru dan menggairahkan dalam bekerja. Beberapa tahun silam, banyak yang tidak percaya bahwa kebersihan dan keasrian madrasah sulit untuk direalisasikan, namun kenyataannya setelah kami menganalisis dan studi banding ke lembaga pendidikan lain yang mampu mewujudkannya, toh kebersihan dan keasrian madrasah bisa terwujud juga.²²¹

Kepala Madrasah selaku pemimpin, ia berusaha keras memastikan bahwa

²¹⁹ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

²²⁰ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

²²¹ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

organisasi madrasah menjadi tempat bekerja dan belajar yang menarik, menggairahkan, dan menantang untuk berprestasi bagi siapapun, yakni guru, karyawan, ataupun siswa.²²² Ibu Nur Chasanah, S.Pd. selaku Wali Kelas 5 Junaidi Al-Baghdady menyampaikan bahwa, “Kepala Madrasah seringkali mengajak para guru untuk memandang masalah diri dan lembaga/madrasah dari perspektif yang baru dengan mengarahkan para guru keluar dari batas-batas rasional yang biasa, kepada imajinasi dan spiritual tanpa batas.”²²³

6) Mampu Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif

Menurut Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan, banyak jalan dalam mencari solusi inovatif dan kreatif. Misalnya, dengan mengikuti perkembangan dunia pendidikan baik skala nasional maupun internasional. Dari sana muncul solusi inovatif dan kreatif bahwa kegiatan pembelajaran di MI Nurul Huda 2 ini harus dikembangkan dengan ICT (*Information Communication Technology*) yang didukung dengan LCD proyektor dan akses internet. Juga sistem evaluasi mata pelajaran umum dan agama terdiri dari UTS (Ulangan Tengah Semester) dan UAS (Ulangan Akhir Semester) berbasis IT yang nilainya dapat diakses melalui SIAKAD. Berikut penjelasan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd. dalam wawancara dengan peneliti:

Bagi kami banyak jalan dalam mencari solusi inovatif dan kreatif. Misalnya, dengan mengikuti perkembangan dunia pendidikan baik skala nasional maupun internasional. Dari situ muncul solusi inovatif dan kreatif bahwa kegiatan pembelajaran di MI Nurul Huda 2 ini harus dikembangkan dengan ICT (*Information Communication Technology*) yang didukung dengan LCD proyektor dan akses internet. Juga sistem evaluasi mata pelajaran umum dan agama terdiri dari UTS (Ulangan Tengah Semester)

²²² Ibid.

²²³ Nur Chasanah, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 19 Juni 2019.

dan UAS (Ulangan Akhir Semester) berbasis IT yang nilainya dapat diakses melalui SIAKAD.²²⁴

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, ia menempuhkannya dengan tiga cara, yaitu: (a) Membiasakan para guru dan karyawan melihat realita perkembangan lembaga pendidikan kekinian, (b) mendatangkan pakar pendidikan, dan (c) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja yang bersangkutan.²²⁵ Selain itu, Kepala Madrasah dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, juga selalu mengajak mempelajari hal-hal yang baru pada saat ini. Studi komparatif, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta mendatangkan trainer juga ia lakukan.²²⁶

2. Temuan Penelitian Situs II

Berdasarkan seluruh paparan data situs II MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, ditemukan sejumlah keunikan pada dua aspek, yakni budaya organisasi berprestasi dan kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Masing-masing temuan disusun sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi Berprestasi

- 1) Nilai-nilai yang mendasari perilaku kehidupan di MI Nurul Huda 2 Surodinawan dapat diklasifikasikan menjadi lima bentuk, yaitu: (a) nilai ibadah, (b) nilai ketulusan, (c) nilai ukhuwah diniyah, (d) nilai kesederhanaan, (e) nilai berdikari
- 2) Tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam kehidupan budaya organisasi di MI Nurul Huda 2 Surodinawan dapat ditelusuri dalam

²²⁴ Misbakhul Umam, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 14 Mei 2019.

²²⁵ Observasi dan wawancara dengan Bapak Misbakhul Umam, S.Pd., Mojokerto, 14 Mei 2019.

²²⁶ Ainur Rofiq, S.Pd., *Wawancara*, Mojokerto, 16 Mei 2019.

dua aspek, yaitu: (a) struktur kelembagaan, dan (b) fungsi manajemen lembaga.

- b. Internalisasi idealisasi pengaruh kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, diimplementasikan dalam perilaku berikut: (1) mempunyai ide besar, (2) mempunyai keyakinan, (3) mempunyai niat kuat, (4) memiliki integritas, (5) mempunyai komitmen tinggi, (6) mempunyai konsistensi, (7) mempunyai fokus kerja, (8) mempunyai sikap *all out*, (9) inovatif, dan (10) mempunyai sikap berkorban.
- c. Internalisasi motivasi inspirasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dipresentasikan dalam bentuk: (1) menjadikan dirinya tauladan, (2) komunikasi meyakinkan, (3) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (4) menampilkan visi dan misi menarik, (5) mengampanyekan *action*, (6) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan (7) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.
- d. Internalisasi konsiderasi individual kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dipresentasikan sebagai berikut: (1) penuh kepedulian, (2) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, (3) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, (4) memperhatikan kebutuhan, dan (5) bertukar pengalaman.
- e. Internalisasi stimulasi intelektual kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi terlihat dalam sikap dan perilaku berikut: (1)

mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikutnya, (3) menentang status quo, (4) mengajar tidak berpikir prosedural, (5) mengajak ke perspektif baru, dan (6) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif.

Betolak dari temuan-temuan penelitian situs I MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo dan situs II MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto, maka dapat dijelaskan temuan lintas situs serta proposisi-proposisinya sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi Berprestasi

- 1) Nilai-nilai yang mendasari perilaku kehidupan madrasah dapat diklasifikasikan menjadi enam bentuk, yaitu: (a) nilai ibadah, (b) nilai ketulusan (keikhlasan), (c) Nilai kejujuran, (d) Nilai pendidikan. (e) nilai *ukhuwah diniyah*, (f) nilai amanah, (g) nilai kesederhanaan, (h) nilai berdikari
- 2) Tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam kehidupan budaya organisasi di madrasah dapat diketahui dalam dua aspek, yaitu: (a) struktur kelembagaan, dan (b) fungsi manajemen lembaga.

- b. Internalisasi idealisasi pengaruh kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, dipresentasikan dalam perilaku berikut: (1) mempunyai ide besar, (2) mempunyai keyakinan, (3) mempunyai niat kuat, (4) memiliki integritas, (5) mempunyai komitmen tinggi, (6) mempunyai konsistensi, (7) mempunyai fokus kerja, (8) mempunyai sikap *all out*, (9) inovatif, dan (10) mempunyai sikap berkorban.

- c. Internalisasi motivasi inspirasional kepala madrasah dalam

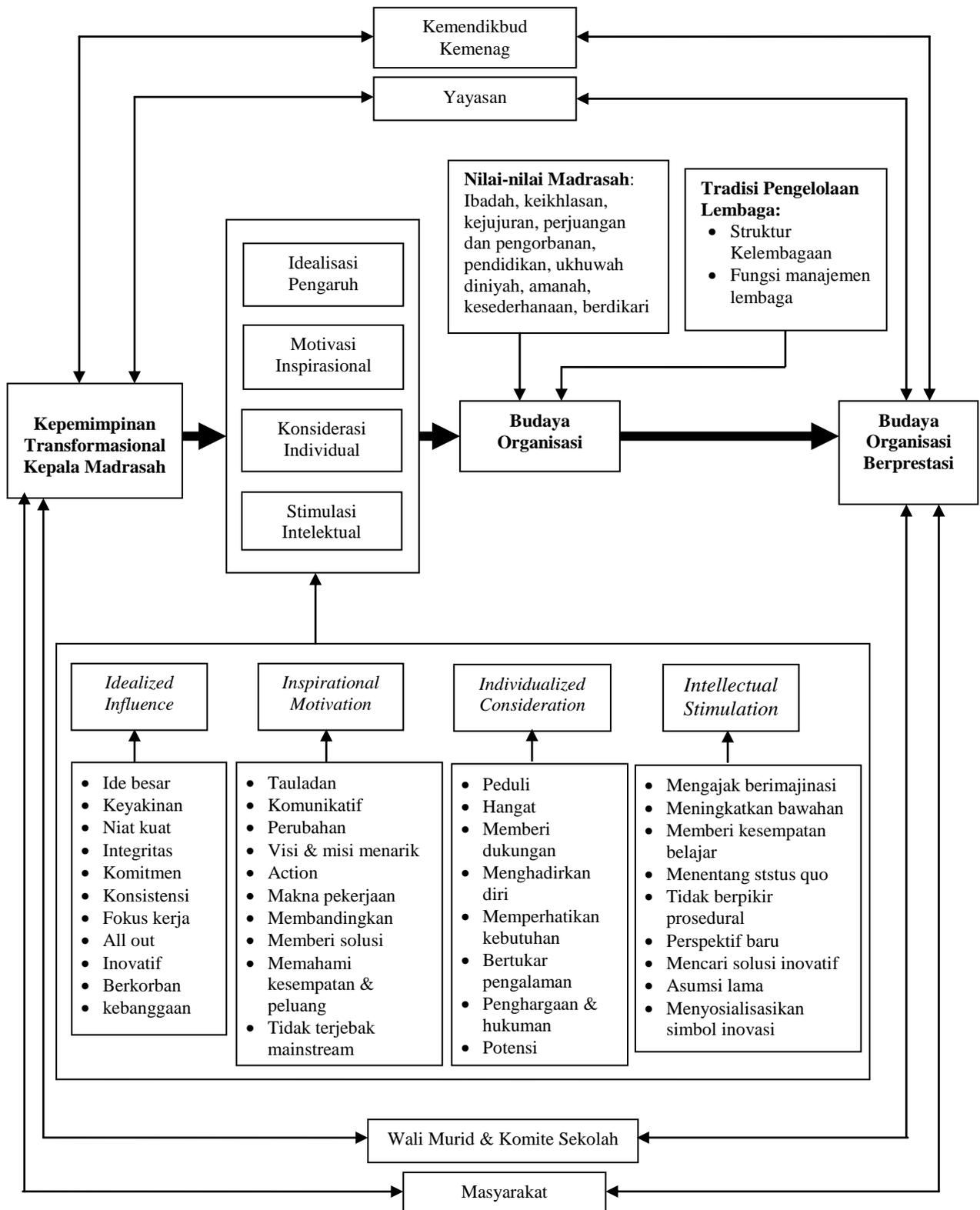
mengembangkan budaya organisasi berprestasi dipresentasikan dalam bentuk: (1) menjadikan dirinya tauladan, (2) komunikasi meyakinkan, (3) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (4) menampilkan visi dan misi menarik, (5) memberikan makna pada pekerjaan, (6) mengampanyekan *action*, (7) memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan (8) pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

- d. Internalisasi konsiderasi individual kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dipresentasikan sebagai berikut: (1) penuh kepedulian, (2) memberikan penghargaan dan hukuman, (3) memberi dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, (4) menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, (5) memperhatikan kebutuhan, (6) bertukar pengalaman.
- e. Internalisasi stimulasi intelektual kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi terlihat dalam sikap dan perilaku berikut: (1) mengajak berimajinasi dan bermimpi, (2) meningkatkan kemampuan bawahan, (3) memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, (4) menentang status quo, (5) mengajar tidak berpikir prosedural, (6) mengajak ke perspektif baru, (7) mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, (8) mempertanyakan asumsi lama.

Bertolak dari temuan-temuan penelitian lintas situs di atas, maka dapat disusun proposisi-proposisi tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai-nilai madrasah dan tradisi pengelolaan lembaga dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, maka akan terwujud budaya organisasi berprestasi.
- 2) Apabila idealisasi pengaruh (*idealized influence*) kepala madrasah diinternalisasikan secara konsisten dan penuh integritas, maka akan dapat mengembangkan budaya organisasi madrasah berprestasi.
- 3) Apabila motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) kepala madrasah diinternalisasikan dengan meyakinkan dan menarik, maka budaya organisasi berprestasi akan berkembang.
- 4) Apabila konsiderasi individual (*individual consideration*) kepala madrasah diinternalisasikan dengan penuh kepedulian dan semangat, maka akan dapat mengembangkan budaya organisasi berprestasi.
- 5) Apabila stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) kepala madrasah diinternalisasikan dengan inovatif dan kreatif, maka budaya organisasi berprestasi akan dapat berkembang.

Berdasarkan proposisi-proposisi tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi sebagai temuan-temuan konseptual dari informasi empiris, maka temuan-temuan ini dikembangkan sebagai rekonstruksi konsep atau temuan teori substantif atau *praxis* dari analisis lintas situs. Gambar 4.9 halaman 185 berikut ini menunjukkan rekonstruksi konsep atau temuan teori yang menggambarkan secara komprehensif tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi.



Gambar 4.9 Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi