JISBI: Jurnal Ilmu Sosial dan Budaya Indonesia
Vol. 4, No. 2, November 2026, page: 193-203
E-ISSN: 3031-2957

Perencanaan Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Sekolah di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir

Azra Humaira[a,1], Budi[b,2]
[a,b]*Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Medan, Indonesia*
[1]areumhumaira@gmail.com; [2]budiama83@uinsu.ac.id;
*areumhumaira@gmail.com

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:
Diterima: 12 Juni 2026
Direvisi: 25 Agustus 2026
Disetujui: 8 Oktober 2026
Tersedia Daring: 1 November 2026

Kata Kunci:
perencanaan strategi
Kepala Madrasah
Budaya Sekolah
Manajemen Pendidikan
Al-Mahrus

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir. Budaya sekolah dalam penelitian ini mencakup nilai religius, kedisiplinan, keteladanan, akhlakul karimah, dan kebiasaan positif yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di madrasah. Studi ini memakai pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus. Pengumpulan data direncanakan lewat wawancara mendalam, pengamatan, dan telaah dokumen, dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, tenaga kependidikan, serta informan tambahan sesuai kebutuhan di lapangan. Data dianalisis secara interaktif melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan disertai verifikasi. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan teknik, ketekunan dalam pengamatan, serta konfirmasi ulang kepada para informan. Penelitian ini diharapkan menghasilkan gambaran yang utuh mengenai proses penyusunan program budaya sekolah, penerapannya dalam kegiatan madrasah, dan tindak lanjut evaluasi yang dilakukan kepala madrasah. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola madrasah dalam mengembangkan budaya sekolah yang terarah, konsisten, dan sesuai dengan kebutuhan warga madrasah.

Keywords:
strategic planning
Madrasah Principal
School Culture
Educational Management
Al-Mahrus

ABSTRACT

This study aims to examine how the madrasah principal plans, implements, and evaluates strategies for developing school culture at MTs Al-Mahrus Mabar Hilir. School culture here refers to religious values, discipline, role modeling, noble character (akhlakul karimah), and positive habits practiced in the daily life of the madrasah. The research adopts a qualitative approach with a multi-site study design. Data are to be collected through in-depth interviews, observation, and document analysis, involving the madrasah principal, the vice principals, teachers, administrative staff, and additional informants as field needs dictate. The data are analyzed interactively through three stages: data reduction, data display, and conclusion drawing with verification. To establish trustworthiness, the researcher applies source and technique triangulation, persistent observation, and member checking. The study is expected to yield a comprehensive picture of how school culture programs are designed, how they are carried out in madrasah activities, and how the principal follows up on evaluation results. The findings are intended to inform madrasah administrators in cultivating a school culture that is purposeful, consistent, and responsive to the needs of the madrasah community.

JISBI: Jurnal Ilmu Sosial dan Budaya Indonesia
Vol. 4, No. 2, November 2026, page: 193-203
E-ISSN: 3031-2957

©2026, Azra Humaira, Budi
This is an open access article under CC BY-SA license

1. Pendahuluan

Pendidikan adalah upaya strategis untuk membentuk watak, kepribadian, dan kemampuan peserta didik agar siap menghadapi kehidupan sosial dan budaya yang dinamis serta perubahan zaman yang kian kompleks. Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah tidak hanya berfungsi menyampaikan pengetahuan, tetapi juga berperan menanamkan nilai budaya (Zhafira et al., 2024), nilai moral, dan nilai spiritual yang menjadi landasan sikap dan perilaku peserta didik. Budaya sekolah yang positif dan kokoh akan melahirkan suasana belajar yang kondusif dan harmonis, sekaligus mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara maksimal. Oleh karena itu, perencanaan strategi yang tepat dari kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam membangun (Eminarni et al., 2025) dan mengembangkan budaya sekolah secara berkelanjutan (Dhuka, 2022; Sriwahyuni, 2019).

Dalam perspektif Islam, pentingnya perencanaan dan kepemimpinan yang baik ditegaskan dalam Al-Qur'an, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Al-Hasyr ayat 18:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat)."

Ayat tersebut mengandung makna bahwa setiap aktivitas, termasuk dalam pengelolaan pendidikan, harus direncanakan secara matang dan bertanggung jawab. Sebagai pemimpin di bidang pendidikan, kepala sekolah dituntut memiliki visi yang berorientasi jauh ke depan dalam merancang strategi pembangunan budaya sekolah. Dengan perencanaan yang terarah, nilai-nilai keislaman dan kebudayaan dapat terinternalisasi secara efektif dalam kehidupan sekolah (Huda & Alderite, 2024).

Budaya sekolah adalah kumpulan nilai, norma, kebiasaan, dan tradisi yang lahir dan berkembang di lingkungan sekolah, sekaligus menjadi identitas yang membedakan lembaga tersebut dari yang lain (Akmalia et al., 2023). Budaya ini terbentuk lewat hubungan dan interaksi yang terus berlangsung antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat di sekitarnya. Apabila budaya sekolah direncanakan dan dikelola dengan baik, maka akan tercipta iklim sekolah yang disiplin, religius, dan berorientasi pada prestasi. Sebaliknya, lemahnya perencanaan strategi kepala sekolah dapat menyebabkan budaya sekolah berjalan tanpa arah yang jelas dan kurang memberikan dampak positif (Izzah et al., 2024).

Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin, manajer, sekaligus penggerak perubahan dalam membangun budaya sekolah. Dalam menjalankan peran tersebut, kepala sekolah perlu menyusun perencanaan strategi yang mencakup perumusan visi, misi, tujuan, serta program-program yang mendukung penguatan budaya sekolah. Perencanaan strategi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga harus menyentuh aspek nilai dan perilaku seluruh warga sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah mampu mengarahkan seluruh potensi sekolah untuk bergerak secara sinergis dalam mewujudkan budaya sekolah yang diharapkan (Syakur et al., 2020).

Madrasah Tsanawiyah (MTs) sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki kekhasan dalam pengembangan budaya sekolah yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Budaya religius, kedisiplinan, akhlakul karimah, serta kebiasaan ibadah menjadi elemen penting yang

harus ditanamkan sejak dini kepada peserta didik. MTs Al-Mahrus Mabar Hilir sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya sekolah yang relevan dengan tuntutan zaman. Kondisi ini menuntut adanya perencanaan strategi kepala sekolah yang sistematis, kontekstual, dan berorientasi pada penguatan identitas madrasah.

Dalam praktiknya, pembangunan budaya sekolah tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan proses yang berkesinambungan dan melibatkan berbagai pihak. Perencanaan strategi kepala sekolah harus mampu mengakomodasi kondisi internal dan eksternal sekolah, termasuk karakteristik peserta didik dan lingkungan masyarakat (Sasoko, 2022). Selain itu, kepala sekolah perlu melakukan evaluasi (Ndapaloka et al., 2016) secara berkala untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa perencanaan yang matang dan evaluasi yang berkelanjutan, upaya membangun budaya sekolah berpotensi tidak mencapai hasil yang optimal (Mahdi et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, kajian mengenai perencanaan strategi kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah menjadi sangat penting untuk diteliti secara mendalam. Studi multisitus yang dilakukan di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang utuh tentang langkah-langkah yang ditempuh kepala madrasah dalam membentuk budaya sekolah. Temuan studi ini diharapkan menyumbangkan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam. Di samping itu, hasil kajian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan praktis bagi kepala madrasah dan para pemangku kepentingan dalam menyusun strategi penguatan budaya sekolah yang efektif serta berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah dalam merencanakan strategi yang efektif untuk membangun budaya sekolah yang positif. Dalam konteks ini, perencanaan strategi kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam mengarahkan, mengelola, dan menginternalisasikan nilai-nilai budaya sekolah agar selaras dengan visi dan misi madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi multisitus, yaitu dilakukan pada lebih dari satu situs penelitian yang memiliki karakteristik relatif serupa. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai perencanaan strategi kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah, serta untuk menemukan persamaan dan perbedaan praktik strategis antar situs.

Sumber data primer diperoleh secara langsung dari informan penelitian yang dianggap mengetahui dan terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi budaya sekolah. Informan tersebut meliputi kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan peserta didik. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen dan arsip yang mendukung penelitian, seperti dokumen visi dan misi sekolah, program kerja kepala sekolah, tata tertib sekolah, notulen rapat, dokumen kegiatan sekolah, serta foto, arsip, dan data pendukung lainnya. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Sementara analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Moleong, 2016). Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas data, peneliti menerapkan teknik pengecekan keabsahan data yang mengacu pada kriteria (Lincoln & Guba, 1985) yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

JISBI: Jurnal Ilmu Sosial dan Budaya Indonesia
Vol. 4, No. 2, November 2026, page: 193-203
E-ISSN: 3031-2957

3. Hasil dan Pembahasan

Perencanaan Berbasis Nilai dan Kondisi Madrasah

Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan program budaya sekolah dilakukan melalui kegiatan yang dibiasakan secara rutin dalam kehidupan sehari-hari di madrasah. Peserta didik diarahkan untuk mengikuti kegiatan keagamaan, mematuhi tata tertib, hadir dan mengikuti kegiatan dengan disiplin, menjaga kebersihan, serta menjaga sikap terhadap guru dan sesama teman. Dalam pelaksanaannya, guru turut melakukan pengawasan dan memberikan pengingat kepada peserta didik apabila terdapat kebiasaan yang belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti melihat bahwa pembiasaan menjadi salah satu cara kepala madrasah menerjemahkan nilai-nilai budaya sekolah ke dalam perilaku nyata. Nilai religius tidak hanya disampaikan dalam bentuk penjelasan, tetapi diwujudkan melalui kegiatan keagamaan. Demikian pula nilai kedisiplinan diterapkan melalui kepatuhan terhadap tata tertib dan kedisiplinan dalam mengikuti kegiatan. Nilai tanggung jawab dibangun melalui pelaksanaan kewajiban peserta didik, sedangkan nilai kebersihan dan sopan santun diterapkan melalui perilaku sehari-hari.

Cara tersebut sesuai dengan konsep budaya sekolah yang terdapat dalam landasan teori penelitian ini. Budaya sekolah dibentuk dari nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dan dianut oleh warga sekolah. Penanaman nilai perlu dilakukan secara konsisten melalui berbagai kegiatan sekolah agar nilai tersebut dapat berkembang menjadi budaya yang berkelanjutan. Dengan demikian, pembiasaan yang dilakukan di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir dapat dipahami sebagai proses untuk mengubah nilai yang telah direncanakan menjadi kebiasaan yang dilakukan secara berulang. Semakin konsisten kegiatan tersebut dilakukan, semakin besar kemungkinan nilai yang ditanamkan menjadi bagian dari perilaku peserta didik. Hal ini juga menunjukkan bahwa guru mempunyai posisi penting dalam pelaksanaan strategi. Guru tidak hanya berfungsi sebagai tenaga pengajar, tetapi ikut mengawasi, mengingatkan, dan membimbing peserta didik. Dengan demikian, pelaksanaan budaya sekolah menjadi tanggung jawab bersama antara kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah dimulai dari penentuan nilai-nilai yang hendak ditanamkan kepada peserta didik. Nilai tersebut meliputi religiusitas, kedisiplinan, tanggung jawab, sopan santun, dan akhlakul karimah. Dalam merumuskan arah tersebut, kepala madrasah mempertimbangkan tujuan pendidikan madrasah dan kondisi peserta didik. Artinya, budaya sekolah tidak ditempatkan sebagai program yang berdiri sendiri, tetapi dihubungkan dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai madrasah. Temuan tersebut sejalan dengan konsep perencanaan strategi yang dikemukakan dalam Bab II bahwa perencanaan strategi merupakan proses sistematis untuk menentukan arah, tujuan, dan langkah organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan juga perlu memperhatikan kondisi internal dan eksternal agar strategi yang disusun realistis dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Bryson, 2018).

Dalam konteks penelitian ini, penerapan konsep tersebut terlihat dari cara kepala madrasah tidak langsung menentukan program tanpa mempertimbangkan keadaan madrasah. Kondisi peserta didik, kemampuan guru dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, kegiatan yang telah berjalan, serta lingkungan tempat peserta didik tinggal dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan program. Menurut peneliti, hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategi kepala madrasah bersifat kontekstual. Program budaya sekolah disesuaikan dengan kondisi nyata yang dihadapi madrasah. Pendekatan seperti ini penting karena setiap madrasah memiliki karakteristik peserta didik, sumber daya, lingkungan sosial, serta kemampuan pengelolaan yang berbeda. Selain memperhatikan kondisi madrasah, perencanaan juga dilakukan dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan. Kepala

madrasah tidak bekerja sendiri, tetapi memberikan ruang kepada guru dan tenaga kependidikan untuk memberikan masukan melalui komunikasi dan musyawarah.

Pelibatan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan budaya sekolah memiliki karakter partisipatif. Guru dan tenaga kependidikan memiliki pengalaman langsung dalam berinteraksi dengan peserta didik sehingga masukan mereka dapat membantu kepala madrasah memahami permasalahan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari di madrasah. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa pengelolaan sekolah membutuhkan koordinasi dan keterlibatan berbagai unsur sekolah agar strategi dapat diterapkan secara efektif. Temuan tersebut juga dapat dikaitkan dengan konsep kepemimpinan kepala sekolah yang tidak hanya memiliki fungsi administratif, tetapi juga memiliki fungsi manajerial, edukatif, dan kepemimpinan dalam mengarahkan seluruh sumber daya sekolah.

Perencanaan budaya sekolah di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir juga mempunyai orientasi jangka panjang. Program yang disusun tidak hanya bertujuan agar peserta didik menaati aturan, tetapi diharapkan agar kebiasaan tersebut berkembang menjadi karakter. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara sekadar kepatuhan terhadap aturan dengan internalisasi nilai. Menurut peneliti, orientasi tersebut merupakan salah satu bagian penting dalam perencanaan budaya sekolah. Apabila peserta didik hanya menaati aturan karena adanya pengawasan, maka perubahan perilaku dapat bersifat sementara. Sebaliknya, apabila kebiasaan telah menjadi bagian dari karakter, maka perilaku tersebut diharapkan tetap dilakukan meskipun pengawasan berkurang. Perencanaan tersebut juga sesuai dengan pandangan bahwa budaya sekolah terbentuk dari nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan secara konsisten. Norman et al. menjelaskan bahwa penanaman nilai seperti disiplin, tanggung jawab, kejujuran, dan kerja sama perlu dilakukan secara konsisten agar berkembang menjadi budaya yang berkelanjutan. Dalam perspektif Islam, perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dapat dikaitkan dengan firman Allah SWT dalam Surah Al-Hasyr ayat 18:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok.” (QS. Al-Hasyr: 18).

Ayat tersebut memberikan dasar nilai bahwa setiap aktivitas hendaknya dipersiapkan dengan memperhatikan akibat dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam konteks manajemen madrasah, kepala madrasah perlu memiliki orientasi ke depan dalam menentukan kebijakan dan program. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa perencanaan budaya sekolah tidak hanya ditujukan untuk kebutuhan saat ini, tetapi juga diarahkan agar kebiasaan positif berkembang menjadi karakter peserta didik dalam jangka panjang. Ayat tersebut juga telah digunakan dalam landasan penelitian Anda untuk menjelaskan pentingnya perencanaan dalam pengelolaan pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir dilakukan dengan pendekatan berbasis nilai, kondisi madrasah, partisipasi warga madrasah, serta orientasi jangka panjang terhadap pembentukan karakter peserta didik.

Implementasi Berbasis Pembiasaan dan Keteladanan

Selain pembiasaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menggunakan keteladanan sebagai bagian dari strategi membangun budaya sekolah. Kepala madrasah berusaha memberikan contoh terlebih dahulu kepada warga madrasah. Keteladanan tersebut terlihat melalui kedisiplinan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, cara berbicara dan bersikap, serta keterlibatan dalam kegiatan madrasah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya mengarahkan warga madrasah melalui aturan, tetapi juga berusaha menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai yang hendak dibangun. Dalam

konteks ini, keteladanan kepala madrasah menjadi sarana untuk memperkuat penerimaan warga madrasah terhadap aturan dan kebiasaan yang diterapkan.

Hal tersebut sesuai dengan landasan teori penelitian yang menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting sebagai penggerak dalam membangun budaya sekolah. Kepala sekolah dapat menanamkan nilai-nilai positif melalui kebijakan dan keteladanan sehingga dapat memengaruhi perilaku warga sekolah. Keteladanan kepala madrasah juga memiliki hubungan dengan peran guru. Dalam teori yang digunakan dalam penelitian ini, guru merupakan salah satu pihak yang memiliki peran penting karena berinteraksi langsung dengan peserta didik. Sikap dan perilaku guru dapat menjadi contoh bagi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti memahami bahwa keteladanan merupakan penguat dari pembiasaan. Pembiasaan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk melakukan perilaku tertentu secara berulang, sedangkan keteladanan memberikan contoh nyata mengenai bagaimana perilaku tersebut seharusnya dilakukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi kepala madrasah dilakukan terutama melalui pembiasaan dan keteladanan. Pembiasaan diwujudkan melalui kegiatan keagamaan, kedisiplinan, kebersihan, kepatuhan terhadap tata tertib, tanggung jawab, serta pembentukan sikap yang baik terhadap guru dan sesama peserta didik. Guru turut mengawasi dan mengingatkan peserta didik agar kebiasaan tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa strategi yang telah direncanakan tidak berhenti pada dokumen atau aturan tertulis. Nilai-nilai yang direncanakan diterjemahkan ke dalam kegiatan nyata yang dilakukan secara rutin. Hal tersebut sesuai dengan konsep implementasi strategi bahwa strategi yang telah dirumuskan harus diterjemahkan ke dalam program dan kegiatan konkret. Implementasi membutuhkan koordinasi antara kepala sekolah, guru, dan seluruh warga sekolah.

Pembiasaan memiliki arti penting dalam pembentukan budaya sekolah karena budaya pada dasarnya terbentuk melalui perilaku yang dilakukan berulang-ulang. Ketika kegiatan religius, kedisiplinan, kebersihan, sopan santun, dan tanggung jawab dilakukan secara rutin, kegiatan tersebut memiliki peluang untuk berkembang dari sekadar aktivitas menjadi kebiasaan. Hal tersebut sesuai dengan kajian mengenai budaya sekolah yang menjelaskan bahwa nilai-nilai dasar sekolah perlu ditanamkan secara konsisten melalui kegiatan sekolah agar dapat berkembang menjadi budaya yang berkelanjutan. Selain pembiasaan, kepala madrasah menggunakan keteladanan. Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah memberikan contoh melalui kedisiplinan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, cara berbicara dan bersikap, serta keterlibatan dalam kegiatan madrasah.

Menurut peneliti, keteladanan merupakan unsur yang sangat penting karena peserta didik tidak hanya menerima nilai melalui instruksi, tetapi juga melihat bagaimana nilai tersebut diterapkan oleh pemimpin dan guru. Apabila kepala madrasah meminta warga madrasah disiplin tetapi dirinya sendiri tidak menunjukkan kedisiplinan, maka pesan yang disampaikan akan kehilangan kekuatan. Sebaliknya, perilaku pemimpin yang sesuai dengan aturan dapat memperkuat penerimaan warga madrasah terhadap aturan tersebut. Temuan tersebut sejalan dengan bahwa kepala sekolah harus mampu menjadi teladan bagi guru dan peserta didik. Keteladanan ditunjukkan melalui sikap, perilaku, dan komitmen terhadap nilai pendidikan.

Dalam konteks budaya sekolah, (Mahdi et al., 2024) juga menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak utama dalam menanamkan nilai positif melalui kebijakan dan keteladanan. Implementasi strategi juga didukung melalui motivasi dan komunikasi. Kepala madrasah memberikan arahan secara langsung kepada guru dan mendorong guru agar tidak hanya menjalankan fungsi mengajar, tetapi juga ikut membentuk kebiasaan dan karakter peserta didik. Apresiasi diberikan ketika kegiatan berjalan dengan baik sebagai bentuk perhatian

terhadap kerja guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan fungsi sebagai motivator dan penggerak. Guru menjadi bagian penting dalam implementasi budaya sekolah karena guru berinteraksi secara langsung dengan peserta didik. Dengan demikian, keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada kepala madrasah, tetapi juga pada konsistensi guru dan tenaga kependidikan.

Hal tersebut sesuai dengan kajian teori bahwa guru memiliki peran penting dalam membangun budaya sekolah karena perilaku guru menjadi contoh nyata bagi peserta didik. Guru yang konsisten menerapkan nilai positif akan memperkuat budaya sekolah dalam praktik sehari-hari. Dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, pola implementasi tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya mengandalkan kekuasaan formal (Veneta, F., & Amalia, 2018). Kepala madrasah menggunakan komunikasi, motivasi, pembiasaan, dan keteladanan sebagai instrumen untuk menggerakkan warga madrasah. Hal ini juga sejalan dengan hadis Nabi Muhammad SAW:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. Bukhari No. 7138).

Hadis tersebut memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan mengandung amanah dan tanggung jawab. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah memiliki tanggung jawab bukan hanya terhadap administrasi lembaga, tetapi juga terhadap pembentukan perilaku dan karakter warga madrasah. Dengan demikian, implementasi strategi kepala madrasah dilakukan melalui kombinasi pembiasaan, keteladanan, motivasi, komunikasi, dan keterlibatan guru dalam membimbing peserta didik.

Evaluasi Berbasis Perubahan Perilaku dan Perbaikan

Evaluasi strategi merupakan tahap yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah direncanakan dan dilaksanakan mampu mencapai tujuan pembangunan budaya sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir dilakukan dengan memperhatikan pelaksanaan kegiatan sehari-hari, menerima laporan atau masukan dari guru, melihat perubahan perilaku warga madrasah, serta melakukan tindak lanjut apabila terdapat kegiatan yang belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara, pengawasan dilakukan dengan melihat pelaksanaan kegiatan sehari-hari dan menerima laporan atau masukan dari guru. Evaluasi tidak hanya menunggu sampai suatu program berakhir, tetapi dapat dilakukan ketika ditemukan kegiatan yang membutuhkan perbaikan. Dengan cara tersebut, masalah yang muncul dapat diketahui dan ditindaklanjuti lebih awal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan kepala madrasah bersifat berkelanjutan. Pengawasan terhadap kegiatan sehari-hari memungkinkan kepala madrasah mengetahui apakah nilai dan kebiasaan yang telah direncanakan benar-benar diterapkan dalam kehidupan madrasah (Hasan, 2002; Suhardan, 2017). Dalam konteks budaya sekolah, cara tersebut menjadi penting karena budaya tidak hanya dapat dilihat dari dokumen atau program yang telah dibuat, tetapi juga dari perilaku warga madrasah dalam kegiatan sehari-hari. Hal ini sejalan dengan konsep budaya sekolah dalam proposal penelitian yang menyatakan bahwa budaya sekolah tercermin dalam perilaku sehari-hari kepala sekolah, guru, dan peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara, keberhasilan budaya sekolah dilihat terutama dari perubahan perilaku peserta didik dan warga madrasah. Beberapa aspek yang diperhatikan meliputi meningkatnya kedisiplinan, ketertiban peserta didik dalam mengikuti kegiatan keagamaan, kepedulian terhadap kebersihan, sikap menghormati guru, tanggung jawab

terhadap tugas, dan kepatuhan terhadap tata tertib. Selain itu, konsistensi guru dalam memberikan contoh juga menjadi bagian yang diperhatikan. Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat bahwa ukuran keberhasilan budaya sekolah tidak semata-mata berdasarkan terlaksananya program secara administratif. Kepala madrasah juga melihat dampak program terhadap perilaku warga madrasah.

Misalnya, kegiatan keagamaan dapat dikatakan memberikan hasil apabila peserta didik tidak hanya hadir dalam kegiatan tersebut, tetapi mampu mengikutinya dengan tertib. Demikian pula program kedisiplinan tidak hanya dinilai dari adanya tata tertib, tetapi dari perubahan perilaku peserta didik dalam menaati aturan. Dengan demikian, perubahan perilaku menjadi salah satu indikator penting karena budaya sekolah pada dasarnya berkaitan dengan nilai, norma, kebiasaan, dan perilaku yang berkembang dalam lingkungan sekolah. Peneliti menemukan bahwa terdapat keterkaitan antara pembiasaan pada tahap implementasi dengan perubahan perilaku pada tahap evaluasi. Artinya, kegiatan pembiasaan yang dilakukan secara konsisten diharapkan menghasilkan perubahan perilaku yang dapat diamati.

Evaluasi tidak hanya diarahkan kepada peserta didik. Berdasarkan hasil wawancara, konsistensi guru dalam memberikan contoh juga menjadi salah satu aspek yang diperhatikan dalam melihat keberhasilan budaya sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memahami bahwa budaya sekolah dibangun oleh seluruh warga madrasah. Apabila guru memberikan contoh yang sesuai dengan nilai yang ditanamkan, proses pembentukan budaya akan lebih mudah diterapkan kepada peserta didik. Temuan tersebut sesuai dengan kajian teori bahwa guru memiliki peran penting dalam membangun budaya sekolah melalui interaksi langsung dengan peserta didik. Sikap dan perilaku guru yang konsisten dalam menerapkan nilai positif dapat memperkuat budaya sekolah. Oleh karena itu, evaluasi terhadap budaya sekolah tidak hanya melihat apakah peserta didik telah berubah, tetapi juga apakah orang dewasa yang berada di lingkungan madrasah telah memberikan contoh secara konsisten.

Hal yang menarik dari penelitian ini adalah bahwa indikator keberhasilan budaya sekolah lebih banyak dilihat dari perubahan perilaku. Kepala madrasah memperhatikan kedisiplinan, ketertiban dalam kegiatan keagamaan, kebersihan, sikap menghormati guru, tanggung jawab terhadap tugas, kepatuhan terhadap tata tertib, serta konsistensi guru dalam memberikan contoh. Menurut peneliti, penggunaan perubahan perilaku sebagai indikator memiliki relevansi yang kuat dengan konsep budaya sekolah. Budaya sekolah bukan hanya berupa aturan atau dokumen, tetapi tercermin dalam perilaku sehari-hari kepala sekolah, guru, dan peserta didik (Indajang et al., 2020). Dengan demikian, keberhasilan program budaya sekolah tidak cukup dinilai berdasarkan pertanyaan apakah program telah dilaksanakan atau belum. Pertanyaan yang lebih penting adalah apakah program tersebut memberikan perubahan terhadap perilaku warga madrasah.

Sebagai contoh, program kedisiplinan tidak hanya dikatakan berhasil karena tata tertib telah dibuat. Keberhasilannya lebih jauh dapat dilihat dari apakah peserta didik semakin tertib, hadir sesuai ketentuan, mengikuti kegiatan dengan baik, dan melaksanakan tanggung jawabnya. Demikian pula program keagamaan tidak hanya dilihat dari keberadaan kegiatan, tetapi juga dari keterlibatan dan ketertiban peserta didik dalam melaksanakannya. Evaluasi kemudian diikuti dengan tindak lanjut. Apabila program belum berjalan sesuai harapan, kepala madrasah bersama guru membicarakan kendala yang ditemukan dan menentukan perbaikan. Tindak lanjut dilakukan melalui pembinaan, penguatan kembali, dan perbaikan pelaksanaan program.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi memiliki hubungan langsung dengan perbaikan strategi. Artinya, siklus manajemen yang diterapkan dapat digambarkan sebagai: Perencanaan → Implementasi → Pengamatan/Evaluasi → Identifikasi masalah → Pembinaan/Penguatan → Perbaikan. Pola tersebut sesuai dengan konsep bahwa evaluasi

budaya sekolah perlu dilakukan secara berkala melalui pengamatan, diskusi, dan refleksi. Hasil evaluasi kemudian digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan budaya sekolah. Menurut peneliti, mekanisme ini menunjukkan bahwa budaya sekolah dipahami sebagai proses yang dinamis. Budaya tidak dapat dibentuk hanya dengan satu program atau satu kebijakan (Fatma, 2017; Siswanto, 2019). Diperlukan pengawasan dan perbaikan secara terus-menerus agar nilai yang telah ditetapkan tetap dapat diterapkan. Dengan demikian, evaluasi strategi kepala madrasah di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir berorientasi pada perubahan perilaku, konsistensi warga madrasah, identifikasi hambatan, serta perbaikan berkelanjutan terhadap program budaya sekolah.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat sejumlah kondisi yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah. Faktor pendukung pertama adalah keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Dalam proses perencanaan, kepala madrasah melibatkan guru dan tenaga kependidikan melalui komunikasi dan musyawarah. Keterlibatan tersebut memungkinkan program disesuaikan dengan kondisi peserta didik dan keadaan madrasah. Keterlibatan tersebut menjadi penting karena budaya sekolah merupakan tanggung jawab bersama. Kepala madrasah dapat membuat kebijakan, tetapi penerapan kebijakan dalam kehidupan sehari-hari membutuhkan peran guru dan tenaga kependidikan.

Faktor pendukung kedua adalah komunikasi dan musyawarah. Komunikasi digunakan baik dalam tahap perencanaan maupun ketika menghadapi permasalahan. Pola tersebut memungkinkan kepala madrasah memperoleh masukan dari pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan madrasah. Faktor pendukung ketiga adalah keteladanan kepala madrasah. Kepala madrasah memberikan contoh melalui kedisiplinan, tanggung jawab, sikap, dan keterlibatan dalam kegiatan. Keteladanan tersebut memperkuat pelaksanaan aturan karena warga madrasah melihat secara langsung perilaku yang diharapkan. Faktor pendukung keempat adalah pembiasaan yang dilakukan secara rutin. Pembiasaan memberikan ruang bagi peserta didik untuk melakukan nilai-nilai budaya secara berulang. Berdasarkan hasil wawancara, pembiasaan mencakup kegiatan keagamaan, kedisiplinan, kebersihan, sopan santun, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap tata tertib. Keempat faktor tersebut menunjukkan bahwa pembangunan budaya sekolah membutuhkan kombinasi antara kepemimpinan, keterlibatan warga madrasah, komunikasi, keteladanan, dan pembiasaan.

Sementara faktor penghambat yang ditemukan terutama berkaitan dengan kondisi peserta didik dan keadaan yang muncul dalam pelaksanaan program. Hal tersebut terlihat dari perhatian kepala madrasah terhadap karakter peserta didik dan lingkungan tempat mereka tinggal. Kebiasaan yang dibawa dari luar madrasah dapat memengaruhi perilaku peserta didik ketika berada di lingkungan madrasah. Selain itu, dalam pelaksanaan program terdapat kemungkinan bahwa kegiatan belum berjalan sesuai dengan harapan. Ketika kondisi tersebut terjadi, kepala madrasah terlebih dahulu melihat penyebabnya, membicarakannya dengan guru atau pihak terkait, kemudian menentukan solusi dan memberikan pembinaan.

Menurut peneliti, kondisi tersebut menunjukkan bahwa hambatan budaya sekolah tidak selalu berupa hambatan struktural, tetapi dapat berupa hambatan perilaku dan konsistensi. Budaya sekolah membutuhkan kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus. Apabila terdapat warga madrasah yang belum konsisten, maka proses internalisasi nilai dapat berjalan lebih lambat. Dalam menghadapi hambatan tersebut, kepala madrasah menggunakan pendekatan komunikasi dan pembinaan. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian masalah dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi yang sebenarnya, bukan semata-mata melalui pemberian sanksi. Dengan demikian, faktor pendukung dan penghambat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh

konsistensi seluruh warga madrasah dan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola perbedaan kondisi peserta didik serta permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan program.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan strategi kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah di MTs Al-Mahrus Mabar Hilir berlangsung sebagai siklus manajemen yang saling berkaitan, mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan disusun secara partisipatif melalui musyawarah dengan guru dan tenaga kependidikan, berdasarkan tujuan pendidikan madrasah, kondisi peserta didik, kapasitas sumber daya, sarana prasarana, serta lingkungan sosial peserta didik. Perencanaan tersebut tidak hanya berorientasi pada capaian akademik, tetapi juga pada pembentukan akhlak, kedisiplinan, kebersihan, kesantunan, tanggung jawab, dan nilai religius. Implementasinya dilakukan melalui pembiasaan dan keteladanan, yang ditopang pengawasan guru, motivasi kepala madrasah, serta penyelesaian hambatan melalui komunikasi, pembinaan, dan pencarian solusi bersama. Evaluasi dilaksanakan secara berkelanjutan melalui pengamatan kegiatan harian dan laporan guru, dengan indikator keberhasilan berupa perubahan perilaku peserta didik serta konsistensi keteladanan guru. Hasil evaluasi dijadikan dasar perbaikan program pada pelaksanaan berikutnya. Dengan demikian, budaya sekolah tidak dimaknai sekadar sebagai seperangkat aturan, melainkan sebagai nilai yang diinternalisasikan hingga menjadi kebiasaan dan karakter dalam kehidupan sehari-hari warga madrasah.

5. Daftar Pustaka

Akmalia, R., Nst, W. N., & Siahaan, A. (2023). Influence of Self-Efficacy, Organizational Culture, and Job Satisfaction on The Performance of Madrasah Aliyah Teachers. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(3), 437–453. https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ndh.v8i3.4091

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th ed. Hoboken*. John Wiley & Sons.

Dhuka, M. N. (2022). Perencanaan Strategis Mutu Pendidikan Agama Islam. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *3*(4), 287–298. https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i4.420

Eminarni, F. A., Murniati, N. A., & Abdullah, G. (2025). Perencanaan Strategik Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu SosiaL*, *6*(6).

Fatma, R. (2017). *Pengaruh Lingkungan dan Budaya Sekolah Terhadap Pembentukan Sikap Religiusitas Siswa SMA Teladan Way Jepara Kabupaten Lampung Timur TP 2016/2017*. IAIN Metro.

Hasan, Y. A. (2002). *Pedoman Pengawasan untuk madrasah dan sekolah umum*. Mekar Jaya.

Huda, M., & Alderite, T. (2024). School Culture and Leadership Behavior as Predictors of Job Satisfaction among Private Elementary School Teachers: An Explanatory Sequential Design. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, *3*(5), 1680–1693. https://doi.org/https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.311

Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, *12*(2), 393–406. https://doi.org/https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881

Izzah, I., Mulyadi, M., Walid, M., Padil, M., & Wahyudin, A. (2024). Strategic management of schools for excellence: Integrating quality culture and character development in leading educational institutions. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, *16*(4).

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mahdi, M., Siraj, S., & Marisa, R. (2024). Strategi kepala sekolah dalam pembinaan budaya religius pada sekolah dasar di kabupaten aceh utara. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, *7*, 12686–12695.

Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif, cet.34*. Remaja Rosdakarya.

Ndapaloka, V., Hardyanto, W., & Prihatin, T. (2016). Pengaruh supervisi akademik pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi berprestasi sebagai mediasi terhadap kinerja guru SMK negeri kabupaten ende. *Educational Management*, *5*(1), 42–54.

Sasoko, D. M. (2022). Pentingnya Perencanaan Dalam Upaya Pencapaian Tujuan Yang Efektif Dan Efisien. *Jurnal Perspektif-Jayabaya Journal of Public Administration*, *21*(2), 83–89. https://ejournal-jayabaya.id/Perspektif/article/view/26

Siswanto, H. (2019). Pentingnya pengembangan budaya religious di sekolah. *Madinah: Jurnal Studi Islam*, *6*(1), 51–62. http://ejournal.iai-tabah.ac.id/index.php/madinah/article/view/312

Sriwahyuni, E. M. K. W. (2019). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Standar Nasional Pendidikan. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, *4*(1), 33. https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/2472

Suhardan, D. (2017). Efektivitas Pengawasan Profesional dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Era Otonomi Daerah. *Jurnal Pendidikan*, *1*(1), 1907–8838.

Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *3*(2), 1325–1335. https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980

Veneta, F., & Amalia, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Kasus PT Komatsu Undercarriage Indonesia). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, *4*(3), 23–33. https://doi.org/https://doi.org/10.35313/jrbi.v4i3.1254

Zhafira, N. N., Nabila, F., Latifah, S. N., Regar, L. H. B., Azzahra, N., & Akmalia., R. (2024). Upaya Menegakkan Budaya Etika Akademik Dalam Perguruan Tinggi. *Realisasi : Ilmu Pendidikan, Seni Rupa Dan Desain*, *1*(1), 61–72. https://doi.org/https://doi.org/10.62383/realisasi.v1i3.198