

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1. Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu leader yang berarti pemimpin, selanjutnya leadership berarti kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi individu-individu untuk menyelesaikan beberapa tujuan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pemimpin artinya orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan artinya cara memimpin. Jadi, kepemimpinan adalah salah satu bagian dari manajemen yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja baik pada individual, kelompok, maupun pada institusi, lembaga atau organisasi. Menurut beberapa ilmuwan yang menjelaskan tentang kepemimpinan, diantara definisi kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut:

- a. Menurut Nawawi, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hal ini dipertegas oleh pendapat Robbins dalam buku Masduki yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu.

- b. Menurut Koehler, Anatoi dan Appibaum dalam buku Masduki kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seorang individu atau suatu kelompok dalam upaya kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.
- c. Menurut Mulyadi, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi, prilaku, pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.
- d. Menurut George R Terry dalam bukunya “prinsip-prinsip manajemen”, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikutnya untuk bekerjasama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
- e. Menurut Prabowo, menyatakan mengenai kepemimpinan bahwa semuanya pengaruh kepada proses untuk memberi pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain harus menjalankan sebagaimana yang diharapkan oleh pemimpinnya.

Dari beberapa uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dan pada situasi tertentu. Dalam kepemimpinan pasti ada masalah sosial antara pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama baik dilakukan dengan cara mempengaruhi, memotivasi, dan mengkoordinasi. Jadi tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan programnya saja akan tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya

atau masyarakat untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberi kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan. Secara etimologi kepala madrasah adalah guru yang memimpin madrasah. Sedangkan secara terminologi kepala madrasah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan madrasah yang dipimpinnya.

Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala madrasah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan kepala madrasah merupakan pihak paling bertanggung jawab dalam kesuksesan lembaga yang dipimpin. Mengacu dari beberapa penjelasan mengenai kepemimpinan yang telah dijabarkan diatas, seorang pemimpin madrasah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada para guru, staf, dan peserta didiknya dalam melaksanakan tugasnya serta memberikan bimbingan dan dorongan serta motivasi agar dapat mencapai tujuan madrasah yang diimpikan. Pemimpin yang baik mereka yang mampu memberikan ruang kepada anggotanya untuk mengemukakan kritik maupun saran yang konstruktif dan memberi kebebasan untuk berpendapat serta memberi jawaban terhadap masalah yang diajukan guna sebagai solusi. Menjadi seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana dalam berfikir dan bertukar fikiran yang bebas, saling memotivasi, menasehati, sehingga para anggotanya merasa nyaman dengan

kepemimpinan seorang pemimpinnya. Dengan demikian pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mendasari diri dengan prinsip kepemimpinan yakni mengedepankan musyawarah secara obyektif dan membuat keputusan seadil-adilnya dan bertanggung jawab baik atasan maupun bawahannya dan yang lebih utama adalah bertanggung jawab kepa Allah SWT.

### **2.1.1. Fungsi manajemen strategi**

Adapun beberapa fungsi dari manajemen yaitu perencanaan (*planning*), organisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Menurut Mulyono dalam proses implementasinya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry terdapat lima kombinasi fungsi fundamental manajemen dalam rangka mencapai tujuan, terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah proses kegiatan yang rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan perencanaan pendidikan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain dalam aktivitas pendidikan, kemudian memprediksi keadaan dan perumusan tindakan kependidikan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki dalam

pendidikan. Makna perencanaan yang digambarkan di atas mengandung arti: pertama, manajer atau pimpinan memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran (tujuan) dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Kedua, rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Ketiga, di samping itu, rencana merupakan pedoman untuk organisasi dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

## 2. Organisasi (*Organizing*)

Mengorganisasikan (*organizing*) merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing-masing sehingga terintegrasi hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

## 3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Fungsi manajemen selanjutnya adalah pelaksanaan dengan merealisasikan kegiatan yang telah direncanakan disusun menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien, sehingga setiap pelaksanaan dalam organisasi seharusnya memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak memiliki hal tersebut, maka proses pendidikan dan pengajaran yang direncanakan akan sulit terealisasikan.

Actuating merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang ada pada akhirnya actuating merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Actuating secara bahasa adalah pengarahan atau dengan kata lain pergerakan pelaksanaan, sedang secara istilah actuating adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Dengan kata lain actuating adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasian.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) dan pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupaya mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Pengawasan yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan deskripsi kerja masing masing personal. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pegontrolan terhadap kinerja bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara demikian diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan

dalam bekerja. Tidak ada pekerjaan yang sempurna, selalu ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Personil lembaga mengalami titik jenuh dalam menjalankan rutinitas pekerjaannya.

## **2.2. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kata kunci penting dalam definisi kepemimpinan adalah pemimpin. Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya memengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung. Pemimpin tidak berdiri disamping, melainkan di depan yang memberikan dorongan dan memacu, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan atau leadership dalam perspektif islam yaitu: khalifah, imam dan wali, ditambahkan Hamzah Ya'qub bahwa disamping Khalifah, imam dan wali (sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan) dalam praktiknya juga dikenaldengan amir dan sultan yang artinya menunjukan pemimpin negara. Menurut Yuki, beberapa definisi dari kepemimpinan ialah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas – aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang diajalkan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dan berada dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah pengikat pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada dalam harapan dan interaksi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas – aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah proses memberikan arti (pengarah yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- g. Para pemimpin adalah mereka yang konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang dihadapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu proses atau sejumlah aksi dimana satu orang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap orang lain dan menggerakkan mereka guna mencapai tujuan. Di lingkup pendidikan, kepemimpinan ada di tangan Kepala Madrasah. Kepala Madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah yang menunjukan dirinya sebagai pelaksana teknis manajerial yang memiliki keterampilan – keterampilan untuk menjalankan madrasah. Sudarman Danim mengemukakan “Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengarah, membimbing, atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang lebih ditetapkan.” Perbedaan kedua pendapat tersebut bahwa seorang

pemimpin tidak hanya bertugas memberikan pengarahan saja, melainkan juga terdapat proses saling mempengaruhi antara atasan dengan bawahan. Dikutip dari Yusnidar, kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak seperti yang di harapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berdasarkan pengertian diatas, peneliti dapat pahami bahwa kepemimpinan adalah proses dimana saling mengarahkan antara atasan dengan bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan pada organisasi, lembaga, maupun instansi sesuai dengan yang telah direncanakan dan disepakati sebelumnya, untk itu dibuthkan adanya kualitas pemimpin yang ditandai oleh sifat-sifat kepribadian yang kuat, memiliki kewibawaab, dan mampu menggunakan perilaku dan gaya kepemimpinan dengan tepat dan bertanggung jawab dalam mempengaruhi orang lain

Kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 Ayat 1 bahwa: Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian dalam mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas. Berdasarkan Renstra KemenDikNas Tahun 2010-2014, tujuan strategis efektivitas kepala sekolah ditekankan pada: layanan prima pendidikan untuk membentuk insan Indonesia cerdas komprehensif yang dirumuskan dalam tujuan strategis diantaranya adalah tersedia dan terjangkau

layanan pendidikan yang bermutu, relevan dan setara di semua provinsi, kabupaten dan kota serta tersedianya sistem tata kelola yang handal dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional. Penilaian kinerja sekolah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh yang merupakan keterpaduan kinerja semua warga sekolah. Sidi mengatakan untuk menilai kinerja sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif yang mencakup; (1) Profil sekolah sebagai input, (2) Kepemimpinan kepala sekolah sebagai proses, dan (3) Prestasi sekolah sebagai hasil.

Kepala madrasah menurut Wahjosumidjo merupakan tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pembelajaran. Kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didaya gunakan. Keahlian teknis adalah keahlian yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan tugas pokoknya. Tidak sedikit tugas pokok yang harus diketahui dan dilaksanakan oleh pemimpin sekolah atau madrasah. Tugas-tugas yang banyak tersebut jika diatur atau disekolah dengan baik maka akan mudah untuk dilaksanakan dengan pencapaian yang memuaskan. Hasil yang memuaskan dari tugas pokok ini akan membawa pada kesuksesan madrasah. Sebaiknya jika tugas yang banyak tersebut tidak dikelola dengan baik, maka akan mengalami banyak hambatan dalam melaksanakannya. Hambatan-hambatan yang muncul saat

melaksanakan tugas akan mengakibatkan tujuan sulit untuk dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut Djati (2000:40) Sekolah atau madrasah yang memiliki pemimpin Good Top Leader hendaklah memperhatikan tugas pokok kepala sekolah yang telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional mencakup tujuh fungsi, disebut EMASLIM yaitu; (1) pendidik (*educator*), (2) pengelola (*manajer*), (3) pengurus (*administrator*), (4) penyelia (*supervisor*), (5) pemimpin (*leader*), (6) pembaharu (*innovator*) dan (7) pembangkit minat (*motivator*).

Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka tetap terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tergantung pada kapasitas kepribadian, situasi yang dihadapinya dan pengalamannya. Gaya atau tipe kepemimpinan muncul berdasarkan teori kepemimpinan yang di anutnya. Faktor yang sering mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah kepribadian pemimpin itu sendiri.

Dikutip dari Toman dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, antara lain:

a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan ini memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini ialah gaya ini

sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini yaitu orang-orang tidak menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut dan keputusasaan. Dari kutipan di atas dapat peneliti pahami bahwa pemimpin gaya Otokratis ini lebih menekankan kepada dirinya sendiri karena pemimpin memegang kendali akan hak – haknya dan gaya kepemimpinan akan memiliki kepuasan bagi pemimpin itu sendiri.

b. Kepemimpinan Militeris

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeris adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya, bangga akan pangkat/jabatannya serta kekuasaan yang dimilikinya, mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dalam menggerakkan bawahannya, memandang bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya, suka pada formalitas yang berlebihan, memiliki rasa solidaritas terhadap kelompok.

c. Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya, dimana pemimpin tersebut dapat diharapkan menjadi “Bapak” bagi para pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut menjadi tempat bersandar, berlindung,

bertanya serta untuk memperoleh nasehat dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin.

Kepemimpinan Patrealistik ini memiliki Jiwa kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan bersama dan kepemimpinan ini juga memiliki sifat yang lemah lembut dan bisa menjadi tempat berinteraksi bagi anggota organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin parsitipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi didalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang pemimpin. Jadi kepemimpinan Partisipatif ini akan menggerakan semua anggota organisasi untuk mendukung peran dan tanggung jawab pemimpin dalam menjalankan roda organisasi dalam mencapai tujuan organisasi

e. Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pemimpin yang *Laizez Faire* beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas dan tanggung jawab para anggota organisasi. Dari kutipan di atas dapat di pahami bahwa kepemimpinan *Laizez Faire* ini memberikan kebebasan bagi anggota organisasi untuk menjalankan roda organisasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui peran dan tanggung jawab setiap anggota organisasi.

f. **Kepemimpinan Bebas Kendali**

Pemimpin bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab. Pemimpin sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil. Gaya kepemimpinan seperti ini kurang efektif di dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan. Melihat dari deskripsi diatas bahwa kepemimpinan Bebas Kendali ini sangat bergantung pada kelompok organisasi, karena kepemimpinan ini sangat kecil perannya dalam organisasi.

g. **Kepemimpinan Karismatik**

Karismatik adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan penerimaan. Kepemimpinan karismatik adalah

konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individual dari pemimpin. Karakteristik pemimpin karismatik adalah:

- 1) Percaya diri
- 2) Memiliki visi
- 3) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan mudah
- 4) Keyakinan kuat dengan visi itu
- 5) Perilaku yang diluar aturan
- 6) Dipahami sebagai agen perubahan
- 7) Kepekaan lingkungan.

Dari berbagai karakteristik ini, percaya diri adalah hal yang utama bagi kepemimpinan Karismatik karena dengan kepercayaan diri yang tinggi akan menimbulkan ketertarikan dari anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin demi mencapai tujuan organisasi.

#### h. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin bergaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Dari kutipan diatas bahwa kepemimpinan yang demokratis adalah kepemimpinan yang berupaya dalam menentukan kebijakan yang diambil melibatkan seluruh anggota

organisasi dengan demikian kepemimpinan ini tidak menggunakan kewenangannya secara sendiri

### **2.2.1. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah**

Peran kepala sekolah ini sesuai dengan syarat kepala sekolah yang efektif menurut kementerian pendidikan dan kebudayaan dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) bahwa kepala sekolah dikatakan mempunyai efektifitas kepemimpinan yang tinggi apabila kepala sekolah mampu melaksanakan perannya sebagai educator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, maka kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator dan motivator di sekolahnya.

Peran kepala sekolah ini juga sejalan dengan pandangan Mulyasa (2009: 98) yang menyatakan bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM). (1) Pertama, peran sebagai edukator. Kepala sekolah sebagai edukator berperan dalam mengembangkan budaya sekolah efektif. sebagai pendidik, kepala sekolah tergolong pendidik yang disiplin baik dari kehadiran dan juga dari kelengkapan administrasi pembelajaran untuk memberikan contoh dan teladan bagi guru yang lain. Selain itu, sebagai pendidik kepala sekolah sudah menerapkan kurikulum 2013 yang lebih menekankan pada pembiasaan, praktek, dan penanaman akhlak melalui integrasi nilai-nilai karakter dalam pembelajaran. Hal tersebut dapat mendukung pembentukan budaya sekolah yang efektif. Sebagai edukator, kepala sekolah juga selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran dengan

meningkatkan profesionalisme guru dalam pembelajaran diantaranya dengan mengikutsertakan guru dalam sejumlah pelatihan dan workshop yang salah satunya pelatihan dan workshop yang dilakukan oleh KPI (Kualita Pendidikan Indonesia). Hal ini sejalan dengan pandangan Mulyasa (2009:100) yang menyatakan bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah sebagai edukator dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan diataranya adalah mengikutsertakan para guru dalam penataran untuk menambah wawasan para guru, berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik dan menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah. (2) Kedua, peran sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai manajer berperan dalam mengembangkan budaya sekolah efektif melalui beberapa program kebijakan pembiasaan nilai-nilai positif, seperti budaya 5S, budaya baca, budaya jujur dan lain sebagainya. Program ini disusun kepala sekolah melalui tahapan manajerial yang baik mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan monitoring evaluasi. Peran kepala sekolah sebagai manajer ini sesuai dengan pernyataan Mulyasa (2009:103) bahwa manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (3) Kepala sekolah/madrasah sebagai administrator. Artinya kepala sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kuriulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola keuangan. (4) Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor. Yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga

kependidikan. (5) Kepala sekolah/madrasah sebagai leader. Yakni harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. (6) Kepala sekolah/madrasah sebagai innovator. Artinya kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikaan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. (7) Kepala sekolah/madrasah sebagai motivator. Artinya kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Menurut Katz dan Robbins (2012:6) ada tiga keterampilan yang mutlak diperlukan seorang manajer sebagai pemimpin untuk dapat memimpin yaitu: Keterampilan Teknik, Manusiawi dan Konseptual. Keterampilan Teknis berkaitan dengan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan spesial atau keahlian. Keterampilan manusiawi menyangkut kemampuan seorang pemimpin dalam melakukan kerja sama memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mental seorang pemimpin dalam mengamalkan dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya dalam pengambilan keputusan.

Untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan dilembaga yang dipimpinnya, kepala madrasah harus : (1) memilki wawasan jauh kedepan (visi) dan tahu tindakan yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang ditempuh (strategi), (2) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan

menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas) , (3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat), (4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu mengunggah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah, (5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang , (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala madrasah, seperti ketidakpedulian, kecurigaan, ketidakmampuan keputusan, meddiokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak. Demikian, bagi seorang kepala madrasah memimpin adalah mempengaruhi (Mulyasa, 2011: 9).

### **2.2.2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka tetap terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin tergantung pada kapasitas kepribadian, situasi yang dihadapinya dan pengalamannya. Gaya atau tipe kepemimpinan muncul berdasarkan teori kepemimpinan yang di anutnya. Faktor yang sering mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah kepribadian pemimpin itu sendiri.

Dikutip dari Toman dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, antara lain:

- a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan ini memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini ialah gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai. Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini yaitu orang-orang tidak menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut dan keputusasaan. Dari kutipan di atas dapat peneliti pahami bahwa pemimpin gaya Otokratis ini lebih menekankan kepada dirinya sendiri karena pemimpin memegang kendali akan hak – haknya dan gaya kepemimpinan akan memiliki kepuasan bagi pemimpin itu sendiri.

b. Kepemimpinan Militeris

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeris adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya, bangga akan pangkat/jabatannya serta kekuasaan yang dimilikinya, mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dalam menggerakkan bawahannya, memandang bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya, suka pada formalitas yang berlebihan, memiliki rasa solidaritas terhadap kelompok.

c. Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya, dimana pemimpin tersebut dapat diharapkan menjadi “Bapak” bagi para pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut menjadi tempat bersandar, berlindung, bertanya serta untuk memperoleh nasehat dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin.

Kepemimpinan Patrealistik ini memiliki Jiwa kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan bersama dan kepemimpinan ini juga memiliki sifat yang lemah lembut dan bisa menjadi tempat berinteraksi bagi anggota organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

#### d. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi didalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang pemimpin. Jadi kepemimpinan Partisipatif ini akan menggerakkan semua anggota organisasi untuk mendukung peran dan tanggung jawab

pemimpin dalam menjalankan roda organisasi dalam mencapai tujuan organisasi

e. Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apasaja yang dianggap sesuai. Pemimpin yang Laizez Faire beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas dan tanggung jawab para anggota organisasi. Dari kutipan di atas dapat di pahami bahwa kepemimpinan Laizez Faire ini memberikan ke bebasan bagi anggota organisasi untuk menjalankan roda organisasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui peran dan tanggung jawab setiap anggota organisasi.

f. Kepemimpinan Bebas Kendali

Pemimpin bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab. Pemimpin sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil. Gaya kepemimpinan seperti ini kurang efektif di dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan. Melihat dari deskripsi diatas bahwa kepemimpinan Bebas Kendali ini sangat bergantung pada kelompok organisasi, karena kepemimpinan ini sangat kecil perannya dalam organisasi.

g. Kepemimpinan Karismatik

Karismatik adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan penerimaan. Kepemimpinan karismatik adalah konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individual dari pemimpin. Karakteristik pemimpin karismatik adalah:

- 1) Percaya diri
- 2) Memiliki visi
- 3) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan mudah
- 4) Keyakinan kuat dengan visi itu
- 5) Perilaku yang diluar aturan
- 6) Dipahami sebagai agen perubahan
- 7) Kepekaan lingkungan.

Dari berbagai karakteristik ini, percaya diri adalah hal yang utama bagi kepemimpinan Karismatik karena dengan kepercayaan diri yang tinggi akan menimbulkan ketertarikan dari anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin demi mencapai tujuan organisasi.

#### h. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin bergaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Dari kutipan diatas bahwa

kepemimpinan yang demokratis adalah kepemimpinan yang berupaya dalam menentukan kebijakan yang diambil melibatkan seluruh anggota organisasi dengan demikian kepemimpinan ini tidak menggunakan kewenangannya secara sendiri

Gaya kepemimpinan adalah adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin yang baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya (Mulyadi, 2010: 41). Dalam menjalankan peran kepemimpinan seorang kepala madrasah akan menerapkan sejumlah pola perilaku yang ia lakukan baik secara sadar maupun tidak sadar dalam menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi para guru, staf, siswa, dan juga masyarakat yang berada di lingkungan sosial madrasah yang dipimpinnya.

Secara umum gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga macam teori pendekatan kepemimpinan yaitu:

#### 1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat ini berpendapat bahwa seorang pemimpin itu dikenal melalui sifat-sifat pribadinya. Seorang pemimpin pada umumnya akan ditentukan oleh sifat-sifat jasmaniah dan rohaniyah.

Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui kaitan antara keberhasilan seorang pemimpin dengan sifat-sifatnya. Pendekatan yang paling umum terhadap studi kepemimpinan terpusat pada sifat sifat kepemimpinannya.

#### 2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin yang ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatannya sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan, dan sebagainya.

### 3. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional biasa disebut juga pendekatan Kontigensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh sifat dan perilaku pemimpin saja, dikarenakan banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan sifat-sifat dan perilaku pemimpin itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga (Purwanto Ngalim, 2004: 50).

#### **2.2.3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Sebagai pemimpin tentunya prinsip-prinsip kepemimpinannya harus dipahami dalam rangka mengembangkan sekolahnya. Prinsip-prinsip kepemimpinan secara umum antara lain:

1. Konstruktif, kepala madrasah harus memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.
2. Kreatif, kepala madrasah jangan terjebak kepada pola-pola kerja lama yang dikerjakan oleh kepala madrasah sebelumnya, namun dia harus

selalu kreatif mencari gagasan-gagasan baru dalam menjalankan tugasnya.

3. Partisipatif, memberikan kepercayaan kepada semua pihak untuk selalu terlibat dalam setiap aktifitas sekolah.
4. Kooperatif, kepala madrasah harus senantiasa bekerja sama dengan semua komponen yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
5. Delegatif, kepala madrasah berupaya memberikan kepercayaan kepada staf untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan deskripsi tugas/jabatannya.
6. Integrative, untuk menghasilkan suatu sinergi yang besar, kepala madrasah harus mengintegrasikan semua kegiatannya agar tujuan sekolah dapat tercapai.
7. Rasional dan objektif, kepala madrasah berupaya untuk menjadi pemimpin yang bijak dalam melaksanakan tugasnya dan bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif, bukan dengan emosional.
8. Pragmatis, kepala madrasah dalam menetapkan kebijakan dan target harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan riil yang dimiliki oleh sekolah. Tidak memaksakan diri untuk melakukan kegiatan diluar kemampuan dan target.

Keteladanan, kepala madrasah sebagai seorang figure yang patut memberikan keteladanan kepada seluruh staf, guru dan para siswa. Oleh karena itu kepala madrasah harus senantiasa menunjukkan perilaku-prilaku yang baik dan mampu menunjukkan perilakunya sebagai pemimpin.

Dengan demikian seorang pemimpin yang memegang prinsip-prinsip tersebut dapat bertahan diberbagai situasi mengintegrasikan secara maksimal produktivitas, menguasai kedudukan kepemimpinan bentuk dasar yang paling penting terwujudnya kebutuhan untuk memberikan kepuasan pada bawahan.

### **2.3. Konsep Budaya Belajar Yang Kondusif**

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu Buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut culture, yang berasal dari kata latin Colere, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata culture juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam Bahasa Indonesia (El Widdah, 2012: 117).

Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (values) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dari nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran-pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/sekolah. (Muhaimin, 2012: 48).

Dalam proses pembelajaran pada satuan pendidikan, guru memiliki peran penting bahkan sangat dominan di bandingkan dengan komponen pendidikan lainnya. Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik,

mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (Baharun, 2017: 32). Pembelajaran akan terlaksana dengan efektif dan lancar jika ditentukan oleh aturan dan prosedur yang jelas serta mengakomodasi kepentingan belajar. Oleh karena itu guru penting menyampaikan cara-cara spesifik serta aturan yang diterapkan guru sehingga siswa dapat mengetahui dan berperilaku. Hal ini dapat pula melibatkan siswa berkontribusi terhadap aturan serta bertanggung jawab terhadap aturan yang ada. Tanpa adanya aturan dan prosedur maka awal proses pembelajaran akan sulit berjalan secara efektif.

Terdapat tiga strategi utama yang dapat dilakukan dalam membangun kerja sama dengan siswa yaitu; mengembangkan hubungan positif, mengajak siswa berbagi dan memikul tanggung jawab, dan menghargai perilaku yang sesuai Santrock, (2014).

1. Mengembangkan hubungan positif, di antaranya dilakukan dengan cara guru harus peka terhadap kebutuhan dan kecemasan siswa, berkomunikasi dan mendengarkan secara baik, mengungkapkan perasaan kepada siswa, dengan fokus pada pekerjaan akademik guru memberikan waktu istirahat yang memadai.
2. Mengajak siswa berbagi dan memikul tanggung jawab, diantaranya dapat dilakukan dengan membagi tugas tertentu antara guru dan siswa serta membuat perjanjian waktu penyelesaian.

### **2.3.1. Faktor pendukung dan penghambat budaya belajar kondusif**

Pelaksanaan suatu kegiatan tidak jarang ditemukan kendala atau hambatan dalam pelaksanaannya, begitu pula dalam penerapan dan pengembangan budaya

madrasah. Tantangan utama kepala madrasah dalam mengembangkan budaya madrasah adalah membangun suasana madrasah yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah.

Komunikasi dan interaksi yang sehat memiliki dua indikator yaitu tingkat keseringan dan kedalaman materi yang dibahas. Di samping itu, kepala madrasah perlu mengembangkan komunikasi multi arah untuk mengintegrasikan seluruh sumber daya secara optimal. Tantangan atau hambatan yang dialami oleh kepala madrasah dalam mengembangkan budaya madrasah yang kondusif di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Konsel lebih dominan pada kesulitan dalam menerapkan kedisiplinan secara sempurna. Hal tersebut dipicu karena masih terdapat warga madrasah yang kurang memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya di madrasah sehingga menimbulkan penyimpangan-penyimpangan, seperti kedisiplinan. Kedisiplinan akan sulit terwujud tanpa adanya kesadaran dari dalam diri individu masing-masing.

Oleh karena itu, kepala madrasah selalu mengupayakan agar kedisiplinan selalu ditegakkan dan dikedepankan melalui kesadaran warga madrasah atas tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas di madrasah. Di antara upaya kepala madrasah untuk menanamkan nilai kedisiplinan kepada warga madrasah adalah dengan menghadirkan daftar hadir elektronik (check lock) bagi guru dan pegawai dan tetap melakukan pemantauan atau pengawasan secara intensif kepada seluruh warga madrasah. Selain itu, masih terdapat berbagai hambatan yang dialami oleh

kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Konsel, seperti keterbatasan sarana dan prasarana sehingga menghambat pengembangan budaya madrasah, serta masih terdapat warga madrasah yang acuh tak acuh dengan penerapan budaya madrasah sehingga menjadi kendala dalam pengembangan budaya madrasah yang kondusif. Berbagai upaya telah dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Konsel dalam meminimalisir kendala-kendala yang dihadapi dalam mengembangkan budaya madrasah. Namun, upaya kepala madrasah tersebut tentunya harus dibarengi dengan kerja sama dari pihak atau warga madrasah itu sendiri. Komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan warga madrasah sangat menentukan keberhasilan kepala madrasah untuk mempengaruhi dan mendorong warga madrasah dalam menerapkan dan mengembangkan budaya madrasah yang kondusif. Dengan terjalannya komunikasi yang baik, akan melahirkan kerja sama yang baik pula sehingga memudahkan pengembangan budaya madrasah.

### **2.3.2. Upaya dalam mengatasi hambatan dalam budaya belajar kondusif**

Lingkungan belajar menurut Saroni (2006) dan Kusmoro (2008), terdiri dari dua hal utama, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik merupakan sarana fisik yang berada di sekitar siswa saat belajar. Contoh sarana fisik yang ada di lingkungan sekolah yaitu, ruang kelas belajar di sekolah sarana dan prasarana kelas, pengudaraan, alat atau media belajar, pencahayaan, pewarnaannya, pajangan hingga penataannya. Sedangkan lingkungan sosial merupakan kondisi atau situasi interaksi yang terjadi saat proses pembelajaran, mulai dari pola interaksi antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, siswa dengan sumber pembelajaran dan lainnya.

Untuk menciptakan lingkungan sosial yang baik, maka diperlukan interaksi yang proporsional antara siswa dengan guru ketika kegiatan pembelajaran berlangsung. Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang baik, diperlukan kerjasama yang baik antar pihak yang bersangkutan mulai dari siswa, guru, kepala sekolah, staff hingga petugas pembersihan. Bangunlah komunikasi yang baik dengan pihak yang terkait. Lingkungan sekolah juga menjadi acuan suasana belajar yang nyaman dan menyenangkan memungkinkan peserta didik untuk memusatkan pikiran dan perhatian kepada apa yang sedang dipelajari. Sebaliknya, suasana belajar yang tidak nyaman dan membosankan akan membuat konsentrasi belajar peserta didik terganggu penilaian kualitas sekolah, sehingga harus dijaga dengan baik.

Lingkungan pembelajaran yang kondusif memang tidak tercipta dengan sendirinya. Meskipun begitu, tidak menutup kemungkinan lingkungan ini dapat direalisasikan dengan baik. Berikut ini merupakan 7 tips membangun lingkungan yang kondusif dalam pembelajaran, di antaranya yaitu:

#### 1. Lingkungan Luar Kelas

Meskipun siswa melakukan kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, namun lingkungan luar kelas juga berpengaruh terhadap proses pembelajaran siswa. Lingkungan luar kelas yang kondusif membuat siswa belajar dengan baik, namun sebaliknya, jika lingkungan luar tidak kondusif dan terjadi masalah maka konsentrasi siswa akan terganggu.

#### 2. Suasana Belajar dan Mengajar

Setelah menciptakan ruang kelas yang kondusif, selanjutnya yaitu menciptakan suasana belajar dan mengajar yang menyenangkan. Ada

beberapa faktor yang mendukung suasana belajar dan mengajar lebih menyenangkan, mulai dari cara mengajar guru, mood siswa, lingkungan dalam kelas dan lainnya. Meskipun begitu, guru berperan penting untuk menciptakan suasana yang menggairahkan dan memacu siswa semangat belajar. Guru yang simpatik dan demokratis memungkinkan suasana belajar yang kondusif tercipta. Dimana hasil belajar siswa dihargai, sehingga siswa tidak takut merasa salah ketika menjawab pertanyaan atau bertanya kepada guru. Suasana belajar dan mengajar yang menyenangkan membuat siswa menjadi semangat belajar dan pembelajaran akan lebih bermakna. Sehingga, pembelajaran tidak selalu dinilai dari perolehan angka yang tinggi.

### 3. Menata Ruang Kelas Belajar

Untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, diperlukan penataan ruang kelas yang baik dan tepat. Peralaksanaan ruang kelas merupakan lingkungan utama untuk menciptakan kegiatan belajar dan mengajar yang menyenangkan. Ruang belajar yang bersih, nyaman dan tertata dengan rapi akan mendukung pembelajaran lebih baik. Menata ruang kelas merupakan tugas bersama antara siswa dengan wali kelas yang bersangkutan. Pihak sekolah juga bisa berkontribusi untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, misalnya dengan mengadakan lomba kebersihan kelas secara berkala. Perlombaan tersebut memacu anak untuk menciptakan ruangan kelas yang bersih, rapi dan nyaman.

### 4. Ruang kelas yang kondusif

Dapat ditinjau dari dua karakter, yaitu kondisi fisik dan psikis. Kedua karakter ini saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di ruang kelas.

5. Kondisi fisik ruangan kelas

Adapun kondisi fisik ruang kelas meliputi: 1) pencahayaan, 2) sirkulasi udara, 3) pewarnaan dinding, 4) sarana dan prasarana, 5) kebersihan ruangan kelas.

6. Kondisi psikis ruangan kelas

Adapun kondisi psikis ruangan kelas yaitu: 1) peserta didik harus menerapkan sopan santun, 2) baik terhadap teman maupun terhadap guru terutama ketika pembelajaran berlangsung di ruang kelas, 3) menjaga suasana kelas agar tidak gaduh.

7. Lingkungan di sekitar kelas atau sekolah

Suasana belajar yang kondusif akan tercipta apabila didukung suasana yang nyaman dan tentram di sekitar kelas atau sekolah. Lokasi sekolah yang berada terlalu dekat dengan keramaian, seperti pasar, pinggir jalan raya atau pabrik cenderung mengganggu konsentrasi peserta didik dalam belajar.

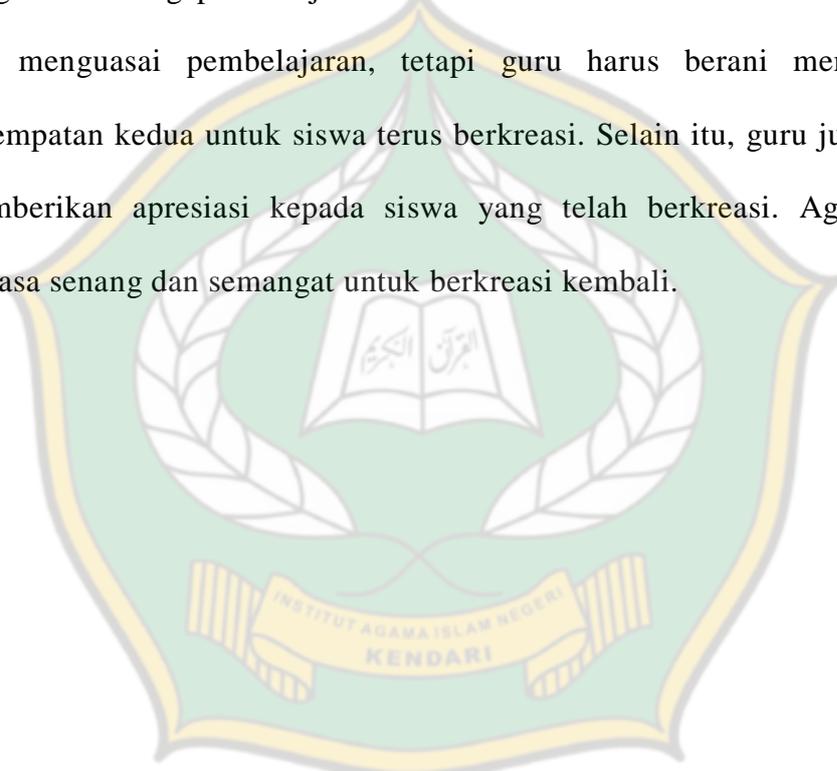
8. Komunikasi dan Hubungan Sosial

Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan di ruang kelas bersifat intern, di mana guru memiliki wewenang penuh untuk menjalankan proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Hal tersebut tidak akan berjalan dengan baik, tanpa didasari komunikasi serta hubungan sosial yang harmonis antara siswa dan guru. Komunikasi yang efektif selama proses pembelajaran akan mengurangi terjadinya perilaku menyimpang yang

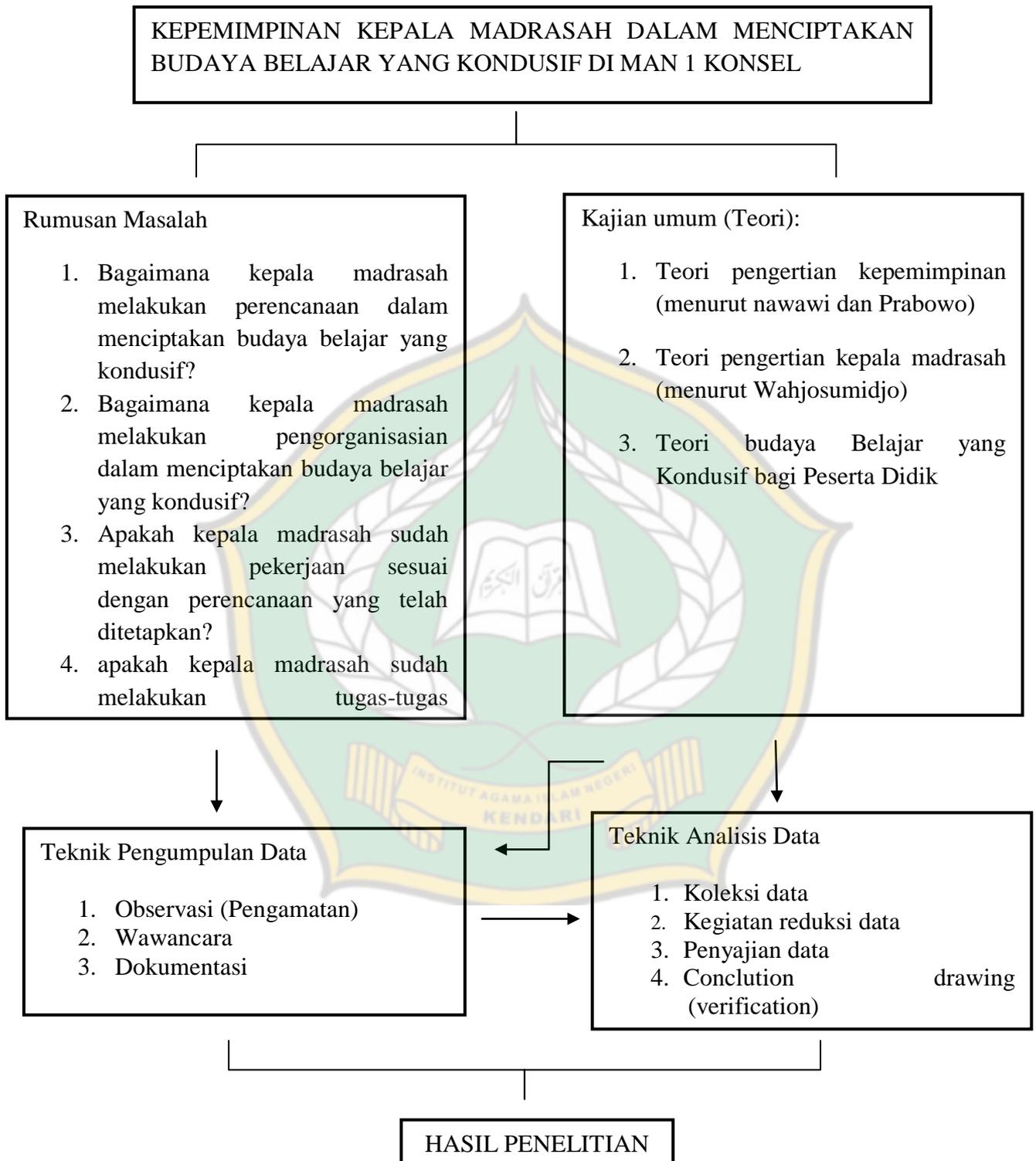
dilakukan oleh siswa selama belajar. Selain itu, komunikasi yang baik membuat waktu belajar menyenangkan.

#### 9. Membiarkan Siswa Berkreasi

Cara membuat lingkungan belajar yang kondusif selanjutnya yaitu dengan membiarkan siswa berkreasi sesuai imajinasinya. Seperti yang diketahui, guru merupakan fasilitator, mediator, motivator dan katalisator yang mendukung pembelajaran siswa. Guru tidak boleh bersifat otoriter dan menguasai pembelajaran, tetapi guru harus berani memberikan kesempatan kedua untuk siswa terus berkreasi. Selain itu, guru juga harus memberikan apresiasi kepada siswa yang telah berkreasi. Agar siswa merasa senang dan semangat untuk berkreasi kembali.



## 2.4. Kerangka Pikir



### **2.4.1 Kerangka Pikir**

Kepala madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan budaya belajar yang kondusif, walaupun penerapannya kepala madrasah sebagai fasilitator. Upaya peningkatan budaya belajar kondusif ini mengacu pada sikap kepala madrasah dalam menciptakan kebiasaan yang mendorong siswa untuk belajar dengan aman dan tenang. Untuk membiasakan budaya belajar kondusif di madrasah maka dibentuklah program-program kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan budaya belajar kondusif. Melalui pembiasaan program seperti kegiatan pembelajaran, kegiatan rutinitas, kegiatan spontan dan didukung dengan simbol-simbol yang mendukung kegiatan budaya belajar, diharapkan dapat memberi keteladanan, kedisiplinan, komitmen dan keterlibatan sehingga terciptanya budaya belajar yang kondusif. Dalam pelaksanaannya, seluruh warga sekolah/madrasah baik kepala madrasah, guru, staf TU dan siswa bersama-sama untuk komitmen dalam menjalankan perannya masing-masing yang sudah terikat oleh etika, norma, peraturan dan tata tertib yang berlaku. Dengan begitu seluruh warga sekolah/madrasah dapat menjadi teladan bagi warga sekolah/madrasah lainnya.

### **2.5 Penelitian Relevan**

Terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sultoni (2009) dengan judul penelitian Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah yang Sehat di SMP Al-Matiin Kampung Sawah Ciputat.

Berdasarkan analisis data mengenai peran kepala sekolah sebagai motivator dalam menciptakan budaya sekolah yang sehat didapatkan bahwa peran yang dijalankan oleh kepala sekolah dengan menanamkan kepercayaan diri pada pribadi murid, memberikan perhatian, dan memberikan bimbingan telah berjalan dengan baik. Juga, Kurangnya dukungan dari orang tua wali kepada murid sehingga mengakibatkan keterlambatan datang ke sekolah bagi siswa yang rumahnya jauh dari sekolah.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Noor amirudin (2012) dengan judul penelitian Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SD Muhammadiyah 16 Surakarta. Hasil dari penelitian Noor Amirudin, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SD Muhammdiyah 16 Surakarta adalah

1. Menerapkan kedisiplinan guru, karyawan, dan siswa (stakeholder) baik pada waktu masuk sekolah, pulang sekolah, maupun dalam proses belajar mengajar.
2. Mengembangkan budaya akhlak yang baik (akhlakul karimah) pada segenap warga sekolah (stakeholder) melalui keteladanan.
3. Meningkatkan keimanan dan ketakwaan siswa dengan penambahan jam khusus untuk tadarus Al-Qur'an dan shalat Dhuha.

Penelitian relevan selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Mutiara Ramadani Lubis (2020) dengan penelitian Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik di Yayasan MTS Islamiyah Medan. Hasil dari penelitian Mutiara Ramadani Lubis menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh kepala madrasah MTs Islamiyah Medan dalam

meningkatkan budaya disiplin peserta didik sudah cukup baik dan bervariasi. Pertama, memberikan teladan kepada peserta didik agar mereka dapat mencontoh perilaku didiplin yang dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Kedua, dalam berbagai kesempatan selalu mengingatkan peserta didik untuk selalu mematuhi tata tertib peraturan yang berlaku di madrasah. Ketiga, bekerjasama dengan guru-guru untuk mengawasi tingkah laku peserta didik. Keempat, memberikan kegiatan tadarus Al-Qur'andan sholat zuhur berjamaah yang bertujuan untuk menanamkan kedisiplinan di dalam diri setiap peserta didik. Kelima, dilakukan evaluasi yang bertujuan untuk memperbaiki hal-hal yang harus diperbaiki untuk lebih baik lagi kedepannya. Namun pada pelaksanaannya masih ditemukan peserta didik yang melanggar tata tertib peraturan. Masih ada beberapa pelanggaran yang dilanggar oleh peserta didik seperti terlambat datang ke madrasah, berpakaian tidak sesuai dengan peraturan dan lain-lain.

