

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN IKLIM KERJA MADRASAH DI MIM
BUTUH 1 DAN MIM BUTUH 2 KALIKAJAR**

*LEADERSHIP OF THE HEAD OF MADRASAH IN IMPROVING THE MADRASAH WORK
CLIMATE IN MIM BUTUH 1 AND MIM BUTUH 2 KALIKAJAR*



Oleh
IDA DWI ASTUTI
19.0406.0052

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2022**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah suatu usaha yang sadar dan sistematis dalam mengembangkan potensi peserta didik. Dewasa ini, masyarakat sering memandang bahwa kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan dan di Indonesia pendidikan merupakan salah satu faktor yang harus didukung karena kemajuan suatu bangsa tidak lepas dari kemajuan pendidikannya. Dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 antara lain menyatakan bahwa tujuan pembentukan negara Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial (Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945)

Untuk mewujudkan salah satu tujuan nasional tersebut, pemerintah telah menyusun peraturan yang mengatur tentang Pendidikan. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Dalam terminologinya, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual

keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan Nasional bertugas dan bertanggung jawab untuk menghantar bangsa ini agar siap menyongsong dan mampu bersaing dengan adanya era globalisasi dan perubahan menjadi peluang dan kemudian mengelolanya menjadi kekuatan yang mampu meningkatkan kualitas hidup kehidupan bangsa dan negara dimasa depan. Pendidikan perlu mengambil posisi dan peran nyata yang dinamis, proaktif, interaktif, serta berorientasi kemasa depan. Artinya pendidikan harus mampu bergerak lugas dalam menghadapi rintangan-rintangan dan memanfaatkan peluang yang ada (Susilowati. 2019:1-7)

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, faktor pendidik menjadi salah satu penentu keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, pemerintah telah memberlakukan Undang-Undang No. 74 tahun 2008 tentang guru. Undang-Undang ini dimaksudkan untuk dijadikan pedoman, arah, dan tujuan bagi pendidik dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Indonesia, pemerintah terus berupaya melakukan berbagai reformasi dalam bidang pendidikan, diantaranya adalah diluncurkannya kembali peraturan Mendiknas No. 54 tahun 2013 tentang Standar Isi untuk satuan Pendidikan Dasar dan menengah dan peraturan Mendiknas No. 64 tahun 2013 tentang standar kompetensi lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Untuk mengatur pelaksanaan peraturan tersebut pemerintah mengeluarkan pula peraturan Mendiknas No. 65 tahun 2013 tentang standar

proses pendidikan dasar dan menengah. Dari peraturan pemerintah di atas menegaskan bahwa bidang pendidikan menjadi perhatian khusus dari pemerintah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maupun meningkatkan kualitas sumber daya manusianya baik anak didik maupun kinerja guru yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah perlu diberdayakan agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional sehingga kepala madrasah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan pemimpin. Sebagian ahli mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu bidang keilmuan yang sudah lama dikenal, tetapi seiring perkembangan waktu pemahaman terhadap bidang ini juga senantiasa mengalami kemajuan dan memunculkan isu tertentu (Goal, 2020:35) Dalam makna lain, kepemimpinan lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan kualitas manajemen yang mampu mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemennya dengan sangat baik (Sudaryono, 2014: 95). Lembaga pendidikan merupakan institusi yang berperan dalam mentransfer ilmu pengetahuan dalam upaya untuk menyiapkan sumber daya manusia, sehingga dibutuhkan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang kondusif akan mampu meningkatkan kinerja anggota organisasi dan sumber daya manusia yang mampu bersaing dalam era globalisasi sekarang ini.

Untuk mencapai hal tersebut diperlukan kompetensi pemimpin dan seluruh kinerja stakeholder dalam sebuah lembaga pendidikan yang dapat

mengarahkan dan membimbing siswa dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dimensi kepemimpinan di antaranya adalah gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik, tergantung pada situasinya. Pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka dia harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka ia harus bergaya suportif dan untuk merumuskan tujuan kelompok maka ia harus bergaya partisipatif (Sugiyono, 2016: 152)

Perbaikan kualitas pendidikan tidak terlepas dari peran pemimpin (kepala madrasah) sebagai pemegang kebijakan yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola sumberdaya madrasah secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi supervisi yang baik dan dapat menjalankan fungsi pengawasannya dengan sebaik-baiknya agar standar yang dikelolanya terawasi dengan baik dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan dan program madrasah yang dipimpinya.

Dalam organisasi pendidikan, kepala madrasah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat, sehingga keberadaannya memegang peranan penting, baik sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*chang agent*), negosiator (*spokes persons*) maupun sebagai pembina (*coach*). Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam melaksanakan perannya dan menanamkan pengaruhnya sering menggunakan caranya sendiri, sebagai cerminan dari sifat-sifat dasar kepribadiannya. Cara dan teknik seperti itu yang disebut model, oleh

karena itu kepala madrasah perlu menerapkan model kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan itu sangat penting dalam mengejar mutu pendidikan yang diharapkan pada setiap madrasah. Madrasah akan maju jika dipimpin oleh kepala yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta memiliki integrasi kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan (Nurhayati A. S., 2020: 481).

Kepemimpinan kepala madrasah diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga dengan iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini dinyatakan oleh (Sudaryono, 2014: 95) yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sekumpulan total tingkatan dan kualitas faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi anggota organisasi, yang biasanya diukur melalui persepsi. Iklim organisasi atau “suasana kerja” yang organisasi dilihat, dipikir dan dirasakan oleh para pekerja diharapkan dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif, persuasif dan edukatif.

Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi karyawan. Secara umum, Istilah iklim kerja sekolah merujuk kepada kualitas lingkungan madrasah, iklim organisasi atau iklim kerja sekolah adalah kualitas lingkungan sekolah yang dirasakan atau dialami oleh para guru, mempengaruhi tingkah laku mereka, dan berdasarkan pada persepsi tingkah laku kolektifnya di madrasah.

Iklm kerja adalah suatu keadaan atau suasana lingkungan di dalam organisasi yang dapat dirasakan, dilihat dan dipikirkan secara langsung maupun tidak langsung oleh para staf/karyawan, yang dapat tercipta dari hubungan antar pribadi, baik secara vertikal, ataupun secara horizontal. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru karena iklim kerja yang kondusif memberikan kontribusi terhadap peningkatan hubungan interpersonal dan kinerja organisasi antar guru maupun staf dan warga sekolah lainnya. Iklim kerja terdiri atas keamanan kerja, motivasi untuk berkinerja baik, hubungan yang baik antar rekan kerja, keamanan kepada karyawan, pengakuan atas kinerja yang baik serta partisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Maubalakks, 2015: 717-725)

MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar merupakan suatu lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang menyelenggarakan proses pembelajaran peserta didik guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional tidak terlepas dari rangkaian kegiatan stakeholder di dalamnya yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan guna menciptakan iklim kerja yang kondusif dalam rangka proses pembelajaran yang berkualitas. Penulis mengamati gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan kepala madrasah di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar seolah-olah tidak berpengaruh terhadap iklim kerja di madrasah tersebut, padahal pemimpinlah yang merupakan top leader di lembaga tersebut sehingga akan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kondusifitas iklim

kerja di lembaga tersebut. Berdasarkan pengamatan penulis gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan kepala madrasah ini belum dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan jaranganya kepala madrasah melakukan supervisi kepada semua pengikutnya sehingga para bawahan dengan seenaknya melaksanakan pekerjaannya tanpa merasa harus bertanggung jawab kepada atasannya. Kenyataan lain di lapangan kepemimpinan kepala sekolah masih menunjukkan kinerjanya yang belum optimal, hal ini dibuktikan penulis dengan melihat hasil kehadiran guru dan karyawan yang menunjukkan sekitar 90% saja yang hadir dalam melaksanakan kewajibannya ada beberapa guru yang masih datang terlambat sehingga belum memiliki semangat kerja yang tinggi, indikasi ini menunjukkan kurangnya supervisi kepala madrasah terhadap bawahannya. Pendidikan dan pelatihan peningkatkan kompetensi guru pun masih rendah karena hanya satu kali saja melaksanakan pelatihan untuk guru dalam satu tahun ini menyebabkan sumber daya yang kurang terutama untuk meningkatkan kompetensi , serta gaya kepemimpinan yang tidak solutif terhadap persoalan yang ada juga masih banyaknya guru-guru yang belum mengikuti kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah sehingga hal ini membuat iklim kerja di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar tidak kondusif baik dari internal maupun eksternal.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini mengambil judul **Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Iklim Kerja Madrasah Di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah diatas, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Sebagian besar guru MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar memiliki sumber daya yang kurang terutama untuk meningkatkan kompetensi agar dapat bekerja dengan lebih baik.
2. Belum semua guru MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar memiliki semangat kerja yang tinggi, dilihat dari antusias guru saat mengajar, yang artinya guru mengajar hanya untuk memenuhi tugas dengan menggunakan metode yang sama saat mengajar, dan seringnya guru tidak datang ke sekolah.
3. Masih ada guru yang memiliki komunikasi kurang efektif, dilihat dari datang ke sekolah sampai pulang tidak berinteraksi dengan guru lain
4. Iklim sekolah yang kurang mencerminkan interaksi yang baik antar guru, siswa, kepala sekolah dan masyarakat.

C. Fokus dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah “kepemimpinan kepala sekolah” dengan rumusan masalah:

1. Bagaimana iklim kerja guru di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar?
2. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Iklim Kerja di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar?
3. Apa faktor- faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim kerja yang kondusif di MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar?

4. Bagaimana upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan iklim kerja di MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui iklim kerja guru di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar.
2. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan iklim kerja di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar.
3. Untuk mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim kerja yang kondusif di MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar.
4. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan iklim kerja di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian Penelitian ini bermanfaat secara teoritis dan praktis. Secara teoritis, bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Secara praktis, penelitian diharapkan bermanfaat untuk :

1. Pengawas pendidikan agar senantiasa memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pihak sekolah melalui berbagai kegiatan antara lain: seminar, workshop dan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan kualitas pembelajaran.

2. Kepala sekolah, agar senantiasa memberikan dukungan dan memaksimalkan perannya sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Guru, agar senantiasa mandiri meningkatkan kompetensinya dalam proses pembelajaran melalui antara: membaca literatur, berdiskusi dengan teman sejawat, mengikuti kegiatan pelatihan internal dan eksternal yang berkaitan dengan pembelajaran.

Bagi Peneliti, agar dapat mengaplikasikan dan meningkatkan ilmu yang didapat dalam menduduki bangku perkuliahan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalam terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin. Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dan setelah ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Apabila dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok (Purwanto, 2017: 32)

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Menurut Wahjosumidjo.(2011: 73)

kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.

Dalam makna lain kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. (Thoha, 2015: 212).

Menurut Iskandar (2013: 118) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen. (Thoha, 2015: 108) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Danim, (2012: 96) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya

mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Idealnya teori kepemimpinan dimulai dari teori manusia hebat, teori sifat, kekuasaan dan pengaruh, perilaku, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transaksional, teori atribusi hingga teori transformasi. Namun penjelasan selanjutnya hanya menyampaikan teori : sifat, perilaku

dan situasional saja, karena sebagian telah dapat dijelaskan secara teknis pada bab-bab sebelumnya. Setiap teori mempunyai pengikut masing – masing bahwa setiap teori mencakup perbedaan pendapat, metodologi keterangan-keterangan dan kesimpulan kesimpulan.

Kata orang bijak, belajarlah dari sejarah. Dalam ungkapan yang sangat indah dan memukau, Thomas Carlyle mengatakan, “*The history of the world is but the biography of great man.*” Sejarah tak lebih merupakan kumpulan biografi orang-orang besar. Kita bisa menemukan sosok pemimpin ideal dalam sejarah Islam di masa silam. Tentu saja perilaku pemimpin yang paling ideal dijadikan teladan adalah perilaku yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW, sebagaimana dijelaskan dalam surat *Al-Ahzab ayat 21*, “Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu, yaitu bagi orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.”

Ayat ini menunjukkan bahwa Rasul Nabi Muhammad SAW adalah manusia istimewa. Kepemimpinannya pun secara pasti berlangsung secara istimewa dan luar biasa. Beliau memimpin dengan lemah lembut dan penuh kasih sayang. Beliau pun bisa tampil sebagai pemimpin yang gagah berani, disiplin, dan penuh tanggung jawab. Kepemimpinan model ini disebut kepemimpinan profetik, yakni kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan sebagaimana nabi dan rasul melakukannya. Karakteristik kepemimpinan ini terdiri dari empat aspek, yaitu sidiq, amanah, tabligh, dan fathonah. Sifat sidiq berpihak pada

kebenaran yang datangnya dari Allah, sehingga seluruh pikiran, perasaan, dan ucapannya selalu konsisten dengan perbuatannya. Sifat amanah berarti dapat dipercaya karena mampu memelihara kepercayaan dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Sifat tabligh berarti memiliki kemampuan dalam menyampaikan informasi apa adanya serta berani menyatakan kebenaran dan bersedia mengakui kekeliruan. Adapun sifat fathonah berarti cerdas yang dibangun dari ketakwaan kepada Tuhan, di mana aktualisasinya pada etos kerja dan kinerja pemimpin yang berkomitmen pada keunggulan.

2. Madrasah

Kata “madrasah” adalah kata dalam bahasa Arab yang merupakan bentuk ism al-makan dari bentuk fi’il madhi dan mudhari’ “darasa-yadrusu”. Kata “darasa-yadrusu” sendiri berarti mempelajari sedangkan kata “madrasah” mengandung arti sekolah atau madrasah. Dimaknai madrasah karena di Indonesia kata “madrasah” yang berasal dari bahasa Arab ini sudah menjadi serapan dalam bahasa Indonesia yang sudah lazim digunakan. Dalam kamus Bahasa Indonesia, kata “madrasah” diartikan sebagai sekolah atau perguruan, terutama perguruan Islam. Perguruan ini dalam pemahaman sekarang adalah semacam lembaga pendidikan (Rouf. 2016: 68).

Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang penting di Indonesia selain pesantren. Keberadaannya begitu penting dalam menciptakan kader-kader bangsa yang berwawasan keislaman dan berjiwa

nasionalisme yang tinggi. Salah satu kelebihan yang dimiliki madrasah adalah adanya integrasi ilmu, internalisasi nilai-nilai umum dan ilmu agama. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang dikelola secara terstruktur dengan melibatkan komponen-komponen pendidikan seperti manajemen, biaya, sarana dan prasarana, kurikulum, peserta didik, dan pendidik. Madrasah dibangun sebagai wahana pendidikan formal dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai peserta didik. Sebagai suatu sistem sosial, madrasah dapat dipandang sebagai organisasi yang interaktif dan dinamis, sebab di dalamnya terdapat sejumlah orang yang memiliki kepentingan yang sama (kepentingan penyelenggaraan pendidikan), tetapi kemampuan setiap individu pada komunitas itu memiliki potensi dan latar belakang yang berbeda .(Isnaeni.2013: 445)

Madrasah dalam bentuk yang kita kenal saat ini memiliki konotasi spesifik, di mana anak memperoleh pembelajaran agama. Madrasah inilah yang tadinya disebut pendidikan keagamaan dalam bentuk belajar mengaji Al- Qur'an, kemudian ditambah dengan pelajaran ibadah praktis, terus ke pengajaran tauhid, hadis, tafsir, tarik Islam dan Bahasa Arab. Kemudian masuk pula pelajaran umum dan keterampilan. Dari segi jenjang pendidikan, mulanya madrasah identik dengan belajar mengaji Qur'an, jenjang pengajian tingkat dasar dan pengajian kitab tingkat lanjut, kemudian berubah ke jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.

Namun, meskipun pesantren berperan lebih dahulu dalam membendung pengaruh pendidikan kolonial (Belanda), dibandingkan dengan madrasah, para pembaharu pendidikan Islam di Indonesia tampaknya mengakui bahwa dalam banyak hal, lembaga pendidikan Islam tradisional ini mengandung banyak kelemahan, sementara disisi lain lembaga pendidikan yang didirikan pemerintah kolonial Belanda harus diakui memiliki banyak kelebihan. Misi penjajahan Belanda tidak hanya dilakukan lewat ekonomi tetapi juga dilakukan lewat pendekatan pendidikan. Lembaga pendidikan dianggap sebagai sarana yang paling efektif baik jangka pendek maupun jangka panjang. Setelah Belanda angkat kaki dari bumi Indonesia, maka muncul pergerakan Jepang. Jepang tidak begitu ketatnya terhadap pendidikan madrasah, kesetaraan pendidikan penduduk pribumi, sama dengan penduduk atau anak penguasa, bahkan Jepang banyak mengajarkan ilmu-ilmu bela diri kepada pemuda Indonesia. Pada masa penjajahan Jepang banyak berdirinya lembaga-lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah tempat anak-anak belajar agama dan mengaji.

Masa Jepang, pendidikan agama Islam ditangani secara khusus. Pemerintah Jepang membuat relasi-positif dengan kiai dan ustadz, yang kemudian membuat kantor urusan agama .

Lembaga pendidikan madrasah ini secara berangsur-angsur diterima sebagai salah satu institusi pendidikan Islam yang juga berperan dalam

perkembangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia (Depag RI, 2004 :9).

Dari keterangan di atas menarik untuk dicatat bahwa salah satu karakteristik madrasah yang cukup penting di Indonesia pada awal pertumbuhannya ialah bahwa di dalamnya tidak ada konflik atau upaya mempertentangkan ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum. Konflik hanya biasa terjadi antara satu organisasi keagamaan dengan organisasi keagamaan lain yang memiliki faham keagamaan yang berbeda, dan mereka sama-sama mendirikan madrasah, misalnya NU, Muhammadiyah, Rifaiyah dan lain-lain, memiliki madrasahnya sendiri-sendiri untuk mensosialisasikan dan mengembangkan faham keagamaan mereka masing-masing. Madrasah di Indonesia secara historis memiliki karakter yang sangat merakyat. Sesuai dengan historis bahwa kebanyakan madrasah di Indonesia pada mulanya tumbuh dan berkembang atas inisiatif tokoh masyarakat yang peduli, terutama para ulama yang membawa gagasan pembaharuan pendidikan, setelah mereka kembali dari menuntut ilmu di Timur Tengah. Dana pembangunan dan pendidikannya pun berasal dari swadaya masyarakat. Karena inisiatif dan dananya didukung oleh masyarakat, maka masyarakat sendiri diuntungkan secara ekonomis, artinya mereka dapat memasukkan anak- anak mereka ke madrasah dengan biaya ringan.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo. 2011: 90)

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah ” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Permendikbud No. 6 tahun 2018 tentang standar kompetensi kepala madrasah dan buku mengenai Standar Kompetensi Kepala Madrasah TK, SD, SMP, SMA, SMK&SLB menyebutkan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki lima kompetensi yaitu sebagai berikut: (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah)

a. Dimensi Kompetensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah/madrasah
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Dimensi Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan madrasah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- 2) Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan

- 3) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- 5) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 7) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- 8) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- 11) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- 12) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah
- 13) Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah

- 14) Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
 - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. Dimensi Kompetensi Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah
 - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah
 - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. Dimensi Kompetensi Supervisi
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
 - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat

3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Dimensi Kompetensi Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sekarang begitu diperhatikan dan selektif dengan adanya standar kompetensi kepala madrasah tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas kepala madrasah dalam mengatur madrasah sehingga menghasilkan madrasah yang bermutu karena keberhasilan madrasah tidak terlepas dari kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yang selayaknya dapat memberikan pembaharuan bagi madrasah. Kepala madrasah adalah komponen utama dalam pendidikan di madrasah, sebab kepala madrasah merupakan orang terpenting di suatu madrasah.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah mempunyai tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (guru dan personel lain) serta sumber daya lain seperti sarana prasarana agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan lancar dan meningkat. Dengan demikian potensi murid dapat berkembang dengan optimal. Dalam kegiatan- kegiatan pengelolaan tersebut kepala madrasah melaksanakan fungsi manajemen, kepemimpinan serta fungsi supervisi. Untuk mencapai visi dan misi pendidikan, madrasah membutuhkan kepala

madrasah yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di madrasah. Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah dituntut memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan madrasah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas. Kepala madrasah yang berkualitas yaitu kepala madrasah yang memiliki kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial, kualifikasi pribadi yang baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang professional.

Menurut Katz dan Katin seorang kepala madrasah harus memiliki keahlian atau keterampilan manajerial, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skills*, *technical skills*: (a) *technical skills* (keterampilan teknik) yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, teknik-teknik atau merupakan kecakapan khusus dalam tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi, (b) *human skills* (keterampilan relasi manusiawi) yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan relasi sosial yang humanistik. Kemampuan kepala madrasah menciptakan rasa saling menghormati, menghargai, saling memberi dan menerima perhatian dan masukan, serta keterampilan memotivasi dan membangun semangat, (c) *conceptual skills* (keterampilan konseptual)

yaitu keahlian atau keterampilan manajerial yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan konsep-konsep teoretis tentang visi dan misi madrasah kurikulum, teori-teori belajar dan proses belajar mengajar pada umumnya (Wuradji, 2012: 78)

Berdasarkan tiga kategori kemampuan manajerial tersebut, kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang meliputi (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, dan (7) mengetahui kejadian di luar madrasah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan.

Kepala madrasah harus memiliki keahlian atau keterampilan memimpin, yaitu mampu mempengaruhi dan mengarahkan para guru dan warga madrasah lainnya mewujudkan tujuan madrasah, memberi motivasi dan membangun semangat partisipasi dalam setiap kegiatan madrasah, menciptakan suasana kerja harmonis, dan mampu mendelagasikan wewenang secara tepat. Karena itu kepala madrasah juga harus memiliki kualifikasi pribadi yang baik, patut diteladani para warga madrasah. Dengan kata lain seorang kepala madrasah sebagai pemimpin yang

diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak, sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Berdasarkan uraian di atas maka kepala madrasah harus memiliki (1) pengetahuan terhadap tugas, mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan dimana madrasah tersebut berada, (2) kemampuan memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) kepekaan untuk membangun semangat staff yang dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *lay out* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi.

4. Iklim Kerja

Iklim kerja dalam suatu lembaga sangat penting. Iklim yang ada didalam suatu lembaga mempunyai dampak pada tinggi rendahnya semangat kerja seseorang. Iklim kerja dipengaruhi oleh lingkungan internal atau psikologi lembaga. Tinggi rendahnya semangat kerja pegawai juga dipengaruhi oleh keadaan iklim kerja yang berlangsung ditempat mereka bekerja. Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia. Setiap lembaga akan memiliki ciri dan iklim kerja yang berbeda. Adanya ciri yang unik dari lembaga tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku

manajemen, sangat menentukan iklim disuatu lingkungan kerja. Lembaga harus dapat menentukan tujuannya dan berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuannya yang tentunya harus sesuai dengan tujuan para pekerjanya. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, dan sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua lembaga tentu memiliki strategi dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

Iklim kerja yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidak puasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan tekanan. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan hanya akan tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan dalam bertindak. Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh lembaga dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh lembaga.

Istilah iklim kerja telah di definisikan dengan berbagai cara namun masih sulit untuk memberikan suatu definisi formal karena terlalu luas pengertiannya (Gibson, 2015: 103). (Stress, 2012: 49) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi, sebenarnya yang sedang di bicarakan adalah mengenai sifat-sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara

sadar atau tidak, dan di anggap mempengaruhi perilaku kemudian. dengan kata lain iklim organisasi adalah merupakan kepribadian dari organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Gibson, (2015: 104) mendefinisikan iklim kerja sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan karakteristik ini dapat mempengaruhi perilaku orang - orang dalam organisasi. Iklim organisasi adalah pemikiran yang menggambarkan persepsi anggota terhadap karakteristik obyektif organisasi. Definisi yang senada mengatakan bahwa iklim kerja merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota - anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut (Steers, 2012: 52).

Karakteristik dari iklim organisasi ini secara nyata menggambarkan suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya. Berdasarkan penjelasan di atas maka kesimpulan dari iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang di alami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi sikap dan perilaku serta mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat tergambar dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi dan di sebut sebagai kepribadian organisasi tersebut yang merupakan pemikiran hasil persepsi dari anggota organisasi.

Menurut Agustin, (2012: 96) menyatakan bahwa “ Iklim Kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi

diantara anggota organisasi. Selanjutnya, Menurut Sugiono dalam buku (Agustin, 2012: 96) menyatakan bahwa “Iklim Kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan”. Dari definisi di atas iklim kerja merupakan suatu kondisi dan keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut.

a. Dimensi-dimensi Iklim Kerja

Menurut Higgins empat prinsip faktor-faktor yang memengaruhi iklim organisasi yaitu:

- 1) Pimpinan organisasi. Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan di organisasi memengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi terutama masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
- 2) Tingkah laku karyawan. Tingkah laku karyawan memengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan karyawan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Menurut Toulson & Smith cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antara karyawan dan karyawan. Berdasarkan gaya normal seseorang

dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

- 3) Tingkah laku kelompok kerja. Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.
- 4) Faktor eksternal organisasi. Sejumlah faktor eksternal organisasi memengaruhi iklim pada kerja tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang memengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, kerja berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, sehingga menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Menurut Asmar ada lima faktor yang memengaruhi iklim organisasi, diantaranya yaitu: penempatan personalia, pembinaan hubungan komunikasi, pendinasan dan penyelesaian konflik, pengumpulan dan pemanfaatan informasi, kondisi lingkungan (Indrasari, 2017: 7)

Iklm kerja merupakan kondisi fisik dan non-fisik dalam suasana psikologis atau fenomena yang dirasakan oleh semua komponen di dalam kegiatannya sehari-hari. Iklm kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga semua komponen sekolah/madrasah terutama pimpinan sekolah atau madrasah diharapkan mampu menciptakan dan memelihara iklm kerja yang kondusif di Madrasah. Sejalan dengan hal tersebut bahwa semua manusia sebagai anggota organisai atau masyarakat memiliki peran dan tanggung jawab untuk menciptakan kondisyang baik atau kondusif, karena kebanyakan kerusakan atau tidak kenyamanan kondisi atau iklm itu sendiri adalah disebabkan oleh manusia itu sendiri. Organisasi harus menunjukkan bagaimana sebuah lembaga yang efektif dapat lebih melayani karyawan, sebagai pelanggan utama mereka, lebih mengeksplorasi bahwa bagaimana sebuah strategi pembelajaran yang efektif dapat membentuk organisasi yang berkualitas secara utuh. Menurut Patricia bahwa pengembangan organisasi, pribadi, dan profesional karyawan tergantung pada upaya tulus serta komitmen pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran pada organisasi harus menganut sistem kebebasan organisasi dan dituntut untuk mampu membentuk iklm kerja yang beretika dan bermoral (Indrasari, 2017 : 4)

Menurut Cohen iklm organisasi mengacu pada kualitas dan karakter dari kehidupan organisasi. Iklm organisasi didasarkan pada pola pengalaman hidup masyarakat. Organisasi dan mencerminkan norma, tujuan, nilai-nilai, hubungan interpersonal, pengajaran, pembelajaran,

praktek kepemimpinan, dan struktur organisasi. Sesuatu yang berkelanjutan, iklim organisasi yang positif mendorong pembangunan generasi muda dan pembelajaran yang diperlukan untuk kehidupan yang produktif dan memberikan kontribusi dan memuaskan dalam masyarakat yang demokratis. Iklim ini termasuk norma-norma nilai-nilai dan harapan bahwa orang merasa mendapat dukungan sosial, emosional, intelektual dan fisik yang aman

Kurniawan mengemukakan bahwa iklim organisasi yang ideal bisa digambarkan dengan berbagai aktivitas (kegiatan) di lingkungan kerja yang ditandai oleh interaksi harmonis antara karyawan-karyawan, dan karyawan-karyawan yang berlandaskan nilai-nilai organisasi. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa inti sari dalam kehidupan organisasi (kerja) terletak pada interaksi antara karyawan dan karyawan. Secanggih apapun fasilitas pada organisasi, jika interaksi antara karyawan dan karyawan tidak baik, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, maka organisasi akan kehilangan maknanya (Indrasari, 2017: 8)

Perlu dipahami bahwa pembentukan iklim kerja yang kondusif bagi perkembangan organisasi juga bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme karyawan. Kehadiran karyawan dan atau karyawan di bawah standar merupakan contoh interaksi yang tidak baik antara karyawan dan karyawan dari segi kuantitas. Karyawan tidak menyiapkan bahan ajar dan karyawan tidak konsentrasi dalam kegiatan pembelajaran merupakan

contoh interaksi yang tidak baik antara karyawan dan karyawan dari segi kualitas.

Berdasarkan deskripsi teori yang dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang ideal bisa digambarkan dengan berbagai aktivitas (kegiatan) di lingkungan kerja yang ditandai oleh interaksi harmonis antara karyawan-karyawan, karyawan, dan karyawan yang berlandaskan nilai-nilai organisasi, misalnya: diskusi, seminar, penelitian, pembuatan karya ilmiah, debat, mimbar bebas, dan berbagai kegiatan kompetisi.

Penciptaan iklim organisasi merupakan tugas dan tanggungjawab seluruh komponen organisasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kunci keberhasilan organisasi terletak pada peran karyawan dalam kegiatan pembelajaran. Idealnya, setiap karyawan memiliki nilai-nilai tertentu, seperti nilai tanggungjawab, nilai kejujuran, nilai kekritisian, nilai ketekunan, nilai keingintahuan dan nilai kepedulian. Nilai-nilai tersebut diharapkan membentuk karakter karyawan sebagai makhluk intelektual yang berkualitas organisasi. Artinya intelektualitas adalah bagaimana memunculkan gagasan (ide) dalam upaya penyelesaian suatu masalah dan bukan melalui kekerasan fisik serta anarkis.

Menurut Scherman iklim organisasi yang kondusif dipengaruhi terutama oleh interaksi antara karyawan dan karyawan untuk mengoptimalkan proses pembelajaran. Untuk itu, kedua komponen tersebut didorong untuk saling berhubungan secara efisien dengan tetap

memperhatikan aspek hubungan antara manusia. Semangat yang ditebarkan adalah menciptakan iklim organisasi yang kondusif, yang ditandai dengan sikap terbuka, positif, dan senantiasa mencari solusi yang paling baik untuk setiap masalah yang dihadapi (Indrasari, 2017 : 4)

Beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan iklimkerja yang kondusif dikemukakan berikut ini:

a. Penataan Lingkungan Fisik Organisasi/Lembaga

1) Perawatan Fasilitas Fisik

Salah satu ciri organisasi yang efektif adalah terciptanya budaya dan iklim organisasi yang menyenangkan sehingga pegawai/karyawan merasa aman, nyaman, dan tertib di dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini ditandai dengan fasilitas- fasilitas fisik organisasi yang terawat dengan baik. Penampilan fisik organisasi yang selalu bersih, rapi, indah dan nyaman. Hal ini dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut antara lain:

- a) Pekarangan dan lingkungan organisasi yang tertata sedemikian rupa sehingga memberi kesan asri, teduh, dan nyaman, serta dimanfaatkan untuk menanam sayuran dan apotik hidup.
- b) Adanya pembiasaan-pembiasaan yang bernuansa moral dan akhlak yang mendorong meningkatnya kecerdasan spritual pegawai, seperti: berdoa sebelum memulai pekerjaan; menumbuhkan iklim religious dengan membiasakan para pegawai mengucapkan dan membalas salam setiap bertemu;

mengadakan pengajian secara rutin; mengadakan kebaktian bersama sekali seminggu untuk pegawai yang beragama kristen.

2) Penataan Ruang Kerja

Kondisi kerja yang menyenangkan perlu diciptakan sehingga tercipta suasana yang mendorong pegawai untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin. Penggunaan musik instrumentalia yang lembut dapat lebih menciptakan suasana menyenangkan dan memberi efek penenteraman emosi.

3) Penggunaan Poster Afirmasi

Poster-poster afirmasi, yaitu poster yang berisi pesan-pesan positif digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis yang mudah dan dapat selalu dilihat oleh pegawai. Poster afirmasi ini dapat digunakan untuk mensosialisasikan dan menanamkan pesan-pesan spiritual kepada seluruh pegawai. Pesan-pesan spiritual untuk poster afirmasi dapat berupa petikan ayat Al-Quran, hadist, pesan pujangga, atau puisi-puisi spiritual. Yang perlu diperhatikan adalah pengadaan dan penempatan poster afirmasi ini jangan sampai terkesan berlebihan atau menjadi pesan sloganis belaka.

b. Penataan Lingkungan Sosial Organisasi/Lembaga

1) Penciptaan Keamanan di Lingkungan Organisasi

Organisasi yang efektif perlu memperhatikan keamanan sekitar. organisasi terbebas dari gangguan keamanan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Untuk menjamin keamanan organisasi

maka harus didukung adanya tata tertib organisasi yang menjadi acuan dari semua anggota organisasi/pegawai. Tata tertib yang ada dapat terlaksana dengan baik, apabila didukung oleh seluruh pihak manajemen. Karena itu pimpinan, pegawai, dan staf harus menjadi model dan teladan untuk penegakan tata tertib dan disiplin.

2) Penciptaan Relasi Kekeluargaan dan Kebersamaan

Organisasi menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan antara pimpinan dan karyawan, sehingga satu sama lain saling berbagi dan memberi bantuan. Iklim interaksi antar pimpinan dan pegawai dibangun atas dasar prinsip '*I Thou Relationship*' bukan hubungan yang bersifat '*I-it Relathionsip*'. Dalam hubungan dengan ciri '*I Thou Relationship*', setiap individu memandang dan memperlakukan individu lainnya sebagai subjek, pribadi yang patut dihargai, dihormati, dan memiliki kebutuhan dan kewenangan sendiri untuk menentukan keputusan dan pilihannya sendiri.

c. Penataan Personil Organisasi

1) Pemberian Ganjaran Positif bagi Karya Terbaik Pegawai

Karya-karya cemerlang pegawai dipajang di ruang kerja atau ruang pimpinan dan diberi ganjaran positif. Ganjaran hendaknya diberikan sesegera mungkin dan diarahkan untuk memberi rasa kebanggaan dan untuk mempertahankan motivasi pegawai yang diberi ganjaran serta menstimulasi pegawai lainnya untuk menghasilkan prestasi yang sama. Ganjaran juga dibutuhkan untuk mempertahankan

motivasi dan gairah berprestasi di kalangan pegawai. Ganjaran akan efektif jika diberikan sesegara mungkin dan dilakukan secara konsisten pada setiap pegawai yang menunjukkan prestasi.

2) Pengembangan Rasa Memiliki Terhadap Organisasi

Organisasi menciptakan rasa memiliki sehingga pimpinan dan pegawai akan menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi/lembaganya. Setiap anggota organisasi merasa bertanggung jawab untuk menjaga kondusivitas lingkungan organisasi. Ini bisa dicapai, antara lain dengan memberi tanggung jawab pengelolaan dan perawatan wilayah tertentu kepada kelompok atau ruang tertentu.

3) Pemberian Jaminan Atas Kemaslahatan Pegawai

Kemaslahatan pegawai/karyawan merupakan kriteria penting yang digunakan dalam pembuatan keputusan tentang mereka. Setiap keputusan yang dibuat di organisasi hendaknya memperhatikan kebutuhan, kepentingan, dan kondisi khusus pegawai. Keputusan yang dibuat hendaknya juga dapat memenuhi prinsip keadilan dan kesetaraan di kalangan pegawai, termasuk keadilan dan kesetaraan gender, ras, etnis, kelas sosial, agama, kondisi fisik, ataupun varian-varian latar pegawai lainnya.

d. Penataan Lingkungan Kerja Organisasi

Di antara bentuk penataan lingkungan kerja organisasi ialah pengaturan jadwal acara dan aktivitas organisasi. Semua aktivitas di organisasi

harus dijadwalkan secara baik, agar kegiatan tersebut tidak terganggu. Sehubungan dengan itu, maka seluruh kegiatan yang bersifat regular dan yang bersifat insidental perlu diidentifikasi

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu dalam jurnal yang ditulis oleh Hidayati yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri 67 Sungai Raya*. Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni dengan melaksanakan penilaian kinerja guru serta menjalankan supervisi akademik pembelajaran.

Penelitian terdahulu dalam jurnal yang ditulis oleh Yusnidar yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh*. Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen kerja melalui pemberdayaan sesuai bidangnya, evaluasi supervisi kelas dan rutin internal madrasah, memberikan reward kepada guru berprestasi, kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pembinaan profesional kerja, mengevaluasi program belajar guru, kepemimpinan kepala madrasah juga melalui penerapan kedisiplinan waktu serta kerja sama internal dengan kepala madrasah dan juga guru, kemudian hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adanya keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervisi kelas, pembinaan evaluasi guru dan evaluasi PBM guru, serta alokasi dana yang terbatas pada MAN Model Banda Aceh.

Penelitian dalam jurnal yang ditulis oleh Hasan Baharun yang berjudul Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah. Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang strategis dalam menentukan maju tidaknya suatu organisasi. Sebagai pemimpin tertinggi kepala madrasah memiliki tugas dan peran vital dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia didalamnya. Untuk menciptakan sumberdaya manusia yang profesional, kepala madrasah harus memiliki strategi; supervisi pendidikan, pendidikan dan pelatihan, pemberian motivasi secara terus menerus, perubahan budaya kerja, agar kompetensi guru sebagai elemen dasar pendidikan dapat terwujud, kompetensi tersebut meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

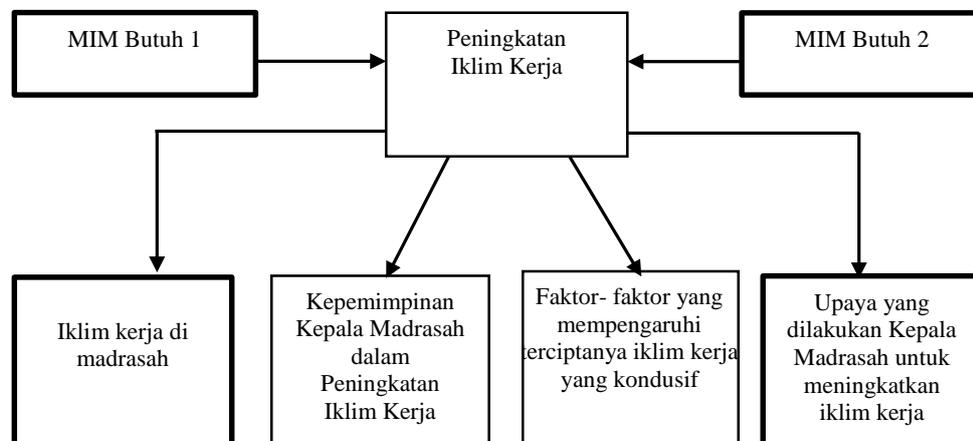
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitroh Amalia yang berjudul Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan. Dari hasil penelitian ini dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan kepemimpinan demokratis, terbukti dari hasil penelitian bahwa kepala MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan sangat menghargai hak individu dari pendidik maupun tenaga kependidikan serta memberikan kesempatan kepada seluruh sumber daya yang ada di madrasah agar dapat terus berkembang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitri Dini Mulyani yang berjudul Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

di MAN 2 Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru selalu memberikan motivasi dan pengawasan terkait dengan tugas dan tanggung jawab, kemudian kepala madrasah berupaya memberikan dukungan, pandangan dan arahan untuk mencapai sasaran kinerja guru, dan juga kepala madrasah memberikan kesempatan untuk mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta memberikan pengawasan atau supervisi kepada guru terkait perangkat pembelajaran.

C. Alur Berpikir

Berikut kerangka berpikir apabila digambarkan melalui bagan :



Gambar 2.1 Alur Berpikir

D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah cara kepala madrasah merencanakan terciptanya iklim madrasah kondusif ?
2. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam melaksanakan rencana kerja yang telah disusun?

3. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam mengendalikan aktivitas kerja?
4. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam memberikan dukungan terhadap warga madrasah?
5. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam mengembangkan kemampuan warga madrasah?
6. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam memberikan pengakuan kepada warga madrasah?
7. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam berkomunikasi secara formal?
8. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam berkomunikasi secara informal?

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis yaitu metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang sebagai objek penelitian dan perilaku yang dapat diamati sehingga merupakan rinci dari suatu fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2016: 152). Metode kualitatif deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah ataupun rekayasa manusia (Sukmadinata, 2017: 7)

B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi pada penelitian ini dilaksanakan di MIM BUTUH 1 dan MIM BUTUH 2 Kalikajar pada bulan Agustus – Oktober 2021.

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah diklasifikasikan menjadi dua jenis yakni sumber data primer dan sumber data sekunder (Sangadji, 2013)

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang penulis peroleh secara langsung yang terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan iklim kerja di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar. Data ini penulis peroleh

dari beberapa fenomena yang terdiri dari kepala madrasah dan para guru MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang mendukung data primer. Data ini berfungsi untuk menghindari adanya data yang tidak valid yang didapatkan dari hasil penelitian. Data sekunder dapat diperoleh melalui dokumentasi terkait data kepala sekolah, data guru serta dokumentasi penting di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar dan yang berkaitan erat dengan permasalahan penelitian ini.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ada penelitian ini adalah:

1. Reduksi Data

Peneliti menggunakan analisis data berupa reduksi data dengan mengumpulkan seluruh data, informasi dan dokumentasi di lapangan atau di tempat penelitian. Kemudian, setelah terkumpul seluruh data maka peneliti melakukan proses pemilihan, dan penyederhanaan tentang data yang berkaitan dengan judul penelitian atau pembahasan penelitian. Untuk memudahkan penyimpulan data-data yang telah didapat dari lapangan atau tempat penelitian, maka diadakan reduksi data. Peneliti melakukan reduksi data dengan mengumpulkan semua catatan di lapangan, kemudian dianalisis dengan cermat dan lugas, kemudian menyisihkan data lapangan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian dan berkaitan dengan penelitian.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data Peneliti menggunakan analisis data berupa penyajian data yaitu dengan pemilihan, dan penyederhanaan tentang data. Dengan adanya penyajian data, maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi di ruang lingkup penelitian maupun hal-hal yang berkaitan dengan penelitian untuk disajikan dan dipergunakan untuk penelitian.

3. Menarik Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan reduksi data kemudian di lanjutkan dengan penyajian data, yaitu semua hasil observasi, wawancara, dan temuan dokumen. Selanjutnya diproses dan dianalisis, maka proses selanjutnya adalah dengan menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan penelitian yang di lakukan oleh peneliti yang berupa data, tulisan, tingkah laku pada subjek atau tempat penelitian yang terkait peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja di MIM Butuh 1 Dan MIM Butuh 2 Kalikajar.

4. Instrumen Penelitian

- a. Merencanakan aktivitas kerja,
- b. Melakukan klarifikasi tujuan
- c. Memantau operasi
- d. Memberikan dukungan,
- e. Mengembangkan ,
- f. Memberikan pengakuan.
- g. Pola komunikasi kepala madrasah

E. Keabsahan Data

Menurut (J.Moleong, 2014: 34) Kriteria itu terdiri atas derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Masing-masing kriteria tersebut menggunakan teknik pemeriksaan sendiri-sendiri. Kriteria derajat kepercayaan pemeriksaan datanya dilakukan dengan teknik triangulasi. Menurut (J.Moleong, 2014: 36) Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Demikian halnya dalam penelitian ini, secara tidak langsung peneliti akan menggunakan beberapa kriteria pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan sebagaimana yang telah tersebut di atas, untuk membuktikan kepastian data yaitu dengan kehadiran peneliti sebagai instrumen itu sendiri, mencari tema atau penjelasan pembanding atau penyaing, membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, mengadakan wawancara beberapa orang yang berbeda, menyediakan data deskriptif secukupnya dan diskusi dengan teman-teman sejawat.

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, Pertama, penemuannya dapat dicapai; Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.

Derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik Triangulasi. Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, metode, dan teori. Untuk itu, maka peneliti dapat melakukan dengan cara: mengajukan berbagai variasi pertanyaan, membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan wawancara, mengeceknya dengan berbagai sumber data, memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan data dapat dilakukan.

Berdasarkan hasil triangulasi tersebut, maka akan sampai pada salah satu kemungkinan yaitu apakah data yang diperoleh ternyata konsisten, tidak konsisten, atau berlawanan. Selanjutnya mengungkapkan gambaran yang lebih memadai mengenai gejala yang diteliti.

2. Kecukupan Referensial

Yaitu mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

3. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut, seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

4. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Peneliti mendiskusikannya dengan pembimbing secara bertahap mengenai data-data yang didapat di lapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

5. Kepastian (*Confirmability*)

Dalam penelitian kualitatif, uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati hasil penelitian tidak lagi subjektif tetapi sudah objektif. Untuk menjamin kepastian bahwa penelitian ini objektif, peneliti dalam hal ini melakukan pemeriksaan secara cermat bersama dengan pembimbing terhadap kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data dan derajat ketelitian serta telah terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data.

F. Analisis Data

1. Coding

Peneliti membaca dan mengidentifikasi topik penting seluruh hasil wawancara. Peneliti juga melakukan koding terhadap istilah-istilah atau

penggunaan kata atau kalimat yang relevan. Dalam hal pemberian koding perlu juga dicatat konteks mana istilah itu muncul

2. Klasifikasi Data

Klasifikasi terhadap koding dilakukan dengan melihat sejauh mana satuan makna berhubungan. Klasifikasi ini dilakukan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi.

3. Kategorisasi

Data yang telah diklasifikasi kemudian dibuat kategori. Jika dalam suatu kategori terdapat terlalu banyak data sehingga pencapaian saturasi akan lama maka dapat dibuat sub kategori.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian masalah penelitian yang telah dirumuskan, bahwa studi ini ingin mempelajari dan mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan Iklim kerja yang Kondusif pada MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kepala madrasah. Setelah melakukan pengumpulan data (wawancara, observasi, dan studi dokumen), analisa, dan interpretasi data hingga pembahasan hasil penelitian, maka hasil studi ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Iklim Kerja guru di MIM Butuh I dan MIM Butuh 2 terasa nyaman dimana terjadi hubungan yang harmonis antar sesama guru karyawan hal ini melalui lingkungan yang kondusif, kelas yang bersih, serta hubungan harmonis yang tercipta dari interaksi semua masyarakat madrasah. Peranan seorang guru sangatlah dibutuhkan keberadaannya dalam proses belajar mengajar, termasuk disini etos kerja guru dalam proses belajar mengajar, sehingga dapat berpengaruh dalam aktivitas belajar siswa.
2. Kepala Madrasah dalam peningkatan iklim Kerja sesuai dengan harapan dimana Iklim kerja dimadrasah kondisi bekerja dirasakan nyaman dan kondusif bagi guru. Guru bekerja dengan perasaan senang tanpa beban dan berujung pada hati yang sangat ikhlas dan etos guru semakin meningkat

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim kerja adalah komunikasi yang baik, pemberian umpan balik hasil kerja guru, upaya kepala madrasah dalam memfasilitasi etos kerja guru dan tenaga kependidikan
4. Upaya kepala madrasah untuk meningkatkan iklim kerja telah mampu meningkatkan etos kerja guru dan tenaga kependidikan di mana hubungan antar guru, tenaga kependidikan dan kepala madrasah menjadi partner kerja yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain, kondisi lingkungan madrasah menjadi semakin asri karena ada semangat dari semua unsur yang ada

B. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis studi ini berupaya berkontribusi terhadap perkembangan ilmu dan pengetahuan atas realitas empirik terutama berkaitan dengan permasalahan penelitian, yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di MIM Butuh 1 Kalikajar.

Temuan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar yang ditunjukkan dengan kombinasi antara perilaku yang berorientasi tugas dengan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi memperkuat hasil studi yang dilakukan oleh Ohio State University yang mengemukakan bahwa nilai yang tinggi pada satu dimensi tidak mesti diikuti oleh rendahnya nilai dari dimensi yang lain, perilaku pemimpin dapat pula menunjukkan perilaku kombinasi dari dua dimensi tersebut.

Dengan demikian, temuan penelitian ini juga mengkritisi hasil studi yang dilakukan oleh *University of Michigan* yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang berperilaku orientasi tugas dengan derajat tinggi akan berakibat perilakunya pada orientasi hubungan menjadi rendah; demikian pula sebaliknya, seorang pemimpin yang berperilaku berorientasi pada tugas berderajat rendah maka akan berakibat perilakunya berorientasi pada hubungan berderajat tinggi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan (Yukl, 2010), yang mengemukakan bahwa indikator-indikator dari dua dimensi perilaku kepemimpinan dapat digolongkan sebagai berikut: indikator perilaku yang berorientasi tugas, yaitu: mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi, merencanakan operasi jangka pendek, menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan, menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas, menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi, mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas unit, mengawasi operasi dan kinerja, menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan, menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas, dan kualitas, serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja. Sedangkan, indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan, yaitu: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, mengakui kontribusi dan keberhasilan, memberikan latihan dan bantuan, berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka,

memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka, membantu menyelesaikan konflik, menggunakan simbol, upacara, ritual, dan cerita untuk membangun identitas tim, dan memberikan contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Pada konteks dunia pendidikan, hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan (Stronge, 2013), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang rata antara kepemimpinan kepala madrasah dengan iklim madrasah. Oleh karenanya, peran kepala madrasah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim madrasah yang positif adalah sebagai berikut:

1. Melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas madrasah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif;
2. Menggunakan pengetahuan sosial, kultural, kepemimpinan, dan dinamika politik komunitas madrasah untuk memelihara lingkungan pembelajaran yang positif;
3. Memberi contoh bagaimana berekspektasi tinggi dan menghormati siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan komunitas madrasah;
4. Mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk mengelola situasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif;
5. Melakukan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral madrasah yang positif; dan

epemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan iklim kerja madrasah meliputi:

1. Penciptaan lingkungan kondusif
2. Memenuhi fasilitas proses pengajaran dan pembelajaran
3. Menjalin hubungan yang baik antara guru dengan kepala madrasah, guru dengan siswa, guru dengan orang tua serta hubungan kelembagaan lingkungan dengan madrasah.

Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi iklim kerja di MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar ada 3 yaitu komunikasi yang baik sangat efektif dalam mewujudkan iklim kerja yang baik, terutama antar warga madrasah dan juga antara madrasah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga madrasah dapat diketahui dan dipantau kemajuan dan perkembangannya. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam melengkapi sarana dan prasarana adalah melalui pengadaan dengan perencanaan yang diaktualisasikan dengan pelaksanaan. Kepala madrasah melihat, mengamati dan bertanya langsung tentang apa saja yang dibutuhkan guru yang kemudian akan dibicarakan langsung dengan yayasan untuk memohon pengeluaran dana pengadaan barang atau sarana yang dibutuhkan. Tentu pengadaan sarana dan prasarana bukanlah hal yang mudah. Kepala madrasah melengkapi dengan cara berangsur-angsur. Menurut data lapangan bahwa saat ini MIM Butuh 1 dan MIM Butuh 2 Kalikajar masih mengalami kekurangan dalam hal sarana dan prasarana.

C. Saran

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala madrasah perlu mempertahankan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang telah terbangun saat ini, agar Iklim kerja yang Kondusif dapat dipertahankan dan ditingkatkan sehingga prestasi-prestasi yang telah diraih dapat dipertahankan dan bahkan bisa ditingkatkan.
2. Kepada kepala madrasah MIM lainnya yang ingin menciptakan Iklim kerja yang Kondusif, maka harus memiliki orientasi tugas dan orientasi hubungan yang tinggi dengan melakukan perencanaan secara partisipatif, memberikan pekerjaan secara proporsional, membuat raport guru, mengunjungi kelas, memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, memberi teladan yang baik dalam menjalankan tugas.
3. Kepada peneliti lain, dapat melakukan kajian lebih lanjut mengenai kepemimpinan kepala madrasah dengan pendekatan yang lain (pendekatan sifat atau situasional), atau dengan pendekatan yang sama, tentu saja dalam konteks dan latar yang lebih luas.
4. Kepala Madrasah Diharapkan untuk melengkapi sarana dan prasarana serta fasilitas yang sangat dibutuhkan dalam mewujudkan pembelajaran yang baik dan produktif dan senantiasa berupaya meningkatkan kinerja guru dengan memberikan pelatihan secara berkesinambungan dan terus menerus serta lebih meningkatkan kesejahteraan guru dan akan berdampak pada etos kerja guru.
5. Guru Diharapkan mampu meningkatkan kualitas kerja melalui belajar dan menjaga hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Faddil, U. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. 3.
- Gaol, N. T. (2020, Desember). Teori Kepemimpinan : Kajian Dari Genetika Sampai Skill. 5, 158-173.
- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Visi Ilmu Pendidikan*, 1018-1027.
- Isnaeni, M. (2013). Internalisasi Nilai - Nilai Pendidikan Karakter Di Madrasah. *al Ta'Lim*, 445-450.
- J.Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maubalakks, R. &. (2015). Impact Of Working Environment On Job Satisfaction Prosedia Economics And Finance. 717-725.
- Nurhayati, A. S. (2020). Pengaruh Kompetensi Supervisi Dan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Mutu Pendidikan Di Mdrasah Tsanawiyah SeKecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba. *Idaarah*, 4.
- Nurhayati, A. S. (t.thn.). Pengaruh Kompetensi Supervisi Dan Manajerial Kepala Mdrasah Terhadap Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah SeKe.
- Purwanto, M. N. (2017). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rouf, M. (2016). Memahami Tipologi Pesantren dan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Indonesia. 68-92.
- Sangadji, S. E. (2013). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Sudaryono. (2014). Teori Dan Praktek Kepemimpinan.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Susilowati, F. S. (2019, Januari). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Profesional Dan Komitmen Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Sekecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. 9, 1-7.

- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wuradji. (2012). *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.