

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI LEADER DALAM MEMBANGUN
BUDAYA ORGANISASI DI MTS NEGERI 1 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi
Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S. Pd. I)
Dalam Ilmu Tarbiyah

Oleh
IIK MONTASOR
NPM :1611030177

Jurusan :Manajemen Pendidikan Islam (MPI)



FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
1441 H /2019 M

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI LEADER DALAM MEMBANGUN
BUDAYA ORGANISASI DI MTS 1 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S. Pd. I)
Dalam Ilmu Tarbiyah**

Oleh

IIK MONTASOR

NPM :1611030177

Jurusan :Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Pembimbing I : Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd. I

Pembimbing II : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
1441 H /2019 M**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan keberhasilan dan prestasi yang dimiliki kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikannya, dengan hal ini peneliti melakukan penelitian terhadap kepemimpinannya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs N 1 Bandar Lampung.

Keberhasilan kepala madrasah dalam rangka membangun budaya organisasi agar dapat bekerja dengan baik dalam tugasnya adalah memberikan bimbingan dan contoh kepada setiap pegawai yang bekerja dilingkungan sekolah sehingga mereka dapat bertindak, berperilaku seperti yang diinginkan dan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepala madrasah mempunyai tugas membimbing, mengarahkan, mendorong,, merencanakan, mengorganisasikan serta mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan di madrasah. Kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi di madrasah, dengan demikian dapat berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru ialah hasil kerja guru yang dapat dicapai oleh seseorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari hasil penelitian bahwa peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi sudah hampir maksimal, walaupun ada sedikit yang tidak seimbang antara guru dengan kepala madrasah tetapi disamping itu ada kesamaannya pula. Hal ini terlihat dari cara kepala madrasah memecahkan masalah selalu di laksanakan dengan bermusyawarah, selalu melibatkan guru, staf dan siswa walaupun terkadang sedikit ada konflik tetapi selalu bermusyawarah secara bersama. Kepala madrasah selalu menerima masukan dan kritikan dengan senang hati, terlihat dari komunikasi hubungan yang terjalin kepala madrasah dengan bawahan secara harmonis. Kepala madrasah selalu berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di lembaga pendidikan dan memiliki sikap yang bijaksana, sopan, ramah, dan kekeluargaan yang tinggi.

Kata kunci : kepala madrasah, budaya organisasi

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iik Montasor
NPM : 1611030177
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts N 1 Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.



Bandar Lampung, Maret 2020 Penulis,

Iik Montasor

NPM. 1611030177



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI
LEADER DALAM MEMBANGUN BUDAYA
ORGANISASI DI MTS NEGERI 1 BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Iik Montasor**
NPM : **1611030177**
Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**
Fakultas : **Tarbiyah dan Keguruan**

MENYETUJUI

Untuk di Munaqasyah kan dan dipertahankan dalam siding Munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I


Pembimbing II


Dra. Uswatan Hasanah, M. Pd. I
Nip: 196812051994032001


Drs. Yosep Aspat Alamsvah, M. Ag
Nip: 196704201998031002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam


Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991032003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Membangun Budaya Organisasi Di MTs. I Bandar Lampung” Disusun Oleh Iik Montasor, NPM : 1611030177 Program studi Manajemen Pendidikan Islam, Telah di Ujikan dalam sidang Munaqasyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal : Rabu, 13 Mei 2020

Tim Penguji

- Ketua : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd (.....)
- Sekretaris : Sri Purwanti Nasution, M.Pd (.....)
- Penguji Utama : Dr. H. Amirudin, M.Pd.I (.....)
- Penguji Pendamping I : Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I (.....)
- Penguji Pendamping II : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M. Ag (.....)

Bandar Lampung, 13 Mei 2020

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd
NIP. 19640828 198803 2 002

MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا^ط وَكَانُوا بِآيَاتِنَا
يُوقِنُونَ

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (Q.S As-Sajdah: 24)¹

¹ Departemen Agama Ri, *Alquran Dan Terjemahan An-Nisa' Al-jumanatul'ali*, (bandung: cv penerbit j-art, 2004) hal.87

PERSEMBAHAN

Segala Puji Syukur bagi Allah SWT telah memberikan Nikmat dan Rahmatnya, serta lantunan Shalawat dalam simpuhku merintih, mendo'akan dalam syukur yang tiada terkira terimakasihku untuk-Mu aku persembahkan karyaku ini kepada:

1. Orang tuaku Ayahanda tercinta Bapak Erly Mudin dan Ibunda Robito yang sangat berjasa dalam merawat, mendidik, membimbing, dan mengasuhku dengan kasih sayang, serta selalu mendoakan demi keberhasilan agar terwujudnya cita-cita mulia, menjadi manusia yang berguna bagi Agama, Bangsa dan Negara. Semoga Allah SWT memuliakan keduanya di dunia maupun diakhirat.
2. Kakak dan Adik ku Eko Jelius dan Didik Nurhadi, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung terkhusus Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan berfikir kepada penulis.

RIWAYAT HIDUP

Iik Montasor, lahir di Penanggungan pada tanggal 09 November 1997. Anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Erly Mudin dan ibu Robito. Penulis mempunyaikaka dan adik laki-laki yang bernama Eko Jelius Dan Didik Nurhadi.

Penulis mulai menempuh Pendidikan di tingkat dasar di SDN Penanggungan tamat pada tahun 2010, penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama di SMPN Runjung Agung tamat pada tahun 2013, pendidikan selanjutnya di jalani di SMA Muhammadiyah 03 Penanggungan tamat pada tahun 2016.

Dengan dukungan dari orang tua dan tekad yang kuat dan selalu mengharap ridho Allah SWT, penulis memutuskan untuk melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada tahun 2016 di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dengan penuh harapan dapat bertambahnya ilmu pengetahuan bagi penulis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpah rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa selalu tercurahkan kepada junjungan kita yaitu Nabi Muhammad SAW para sahabat keluarga dan para pengikutnya yang taat kepada ajaran agamanya.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd selaku dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Eti Hadiati, M.Pd dan Bapak Dr. Oki Dermawan, M.Pd selaku ketua dan sekretaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
3. Ibu Dra. Uswatun Khasanah, M.Pd.I Drs. selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan meluangkan waktunya dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan meluangkan waktunya dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
6. Bapak dan ibu dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
7. Kepada perpustakaan Pusat dan perpustakaan Tarbiyah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang telah memberikan fasilitas sumber rujukan penulisan skripsi.
8. Bapak Lukman Hakim, S.Pd., MM. selaku kepala Madrasah di MTs N 1 Bandar Lampung.
9. Teman-teman seperjuangan keluarga besar MPI/C yang telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga Allah SWT selalu memberikan kemudahan dalam mengerjakan tugas akhir skripsi.
10. Kawan-kawan seperjuangan seluruh keluarga besar MPI angkatan 2016, KKN 17 Metro Kibang, PPL SMKN 2 Bandar Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, baik penyajian maupun penyusunan materi. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran, kritik serta masukan untuk penulis agar skripsi ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat bagi orang lain.

Bandar Lampung, Maret 2020
Penulis

Iik Montasor
NPM: 1611030177

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
MOTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
1. Pengertian Peran	1
2. Pengertian Kepala Madrasah	1
3. Pengertian <i>Leader</i>	2
4. Pengertian Budaya Organisasi	2
5. Peran Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Organisasi.....	3
B. Alasan Memilih Judul	3
C. Latar Belakang Masalah.....	4
D. Fokus Penelitian.....	11
E. Rumusan Masalah	11
F. Tujuan Penelitian	12
G. Manfaat Penelitian Penelitian	12
H. Metode Penelitian.....	13

1. Jenis Penelitian.....	14
2. Sifat Penelitian	14
3. Subjek Penelitian.....	15
4. Sumber Data.....	15
5. Teknik Pengumpulan Data.....	16
6. Analisis Data	19
7. Uji Keabsahan Data.....	20

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori	
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	23
2. Peran Kepala Madrasah.....	29
3. Kepala Madrasah Dalam Memberi Petunjuk Dan Pengawasan.....	31
4. Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kemauan Tenaga Pendidik.....	34
5. Kepala Madrasah Dalam Membuka Komunikasi Dua Arah.....	36
6. Kepala Madrasah Dalam Delegasi Tugas	40
7. Budaya Organisasi.....	41
B. Tinjauan Pustaka.....	50

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek.....	53
1. Sejarah Singkat Mts Negeri 1 Bandar Lampung	53
2. Visi Misi Mts Negeri 1 Bandar Lampung	58
3. Letak Geografis Mts Negeri 1 Bandar Lampung.....	58
4. Struktur Organisasi Mts Negeri 1 Bandar Lampung	59
5. Keadaan Sarana Dan Prasarana Mts Negeri 1 Bandar Lampung	60
6. Kurikulum Pendidikan Dan Kbm	64
7. Data Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Mts N 1	

Bandar Lampung.....	67
8. Data Jumlah Peserta Didik Mts Negeri 1 Bandar Lampung.....	71
9. Kondisi Internal Mts Negeri 1 Bandar Lampung	73
B. Deskripsi Data Penelitian.....	75

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Temuan penelitian.....	76
1. Kemampuan kepala madrsa dalam memberikan petunjuk dan pengawasan.	76
2. Kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan kemauan tenaga pendidik	79
3. Kemampuan kepala madrasah dalam membuka komunikasi dua Arah	81
4. Kemampuan kepala madrasah dalam mendelegasikan tugas	83
B. Pembahasan.....	85
1. Kemampuan kepala madrsa dalam memberikan petunjuk dan pengawasan.	86
2. Kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan kemauan tenaga pendidik	87
3. Kemampuan kepala madrasah dalam membuka komunikasi dua Arah	89
4. Kemampuan kepala madrasah dalam mendelegasikan tugas	90

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	91
B. Rekomendasi	92
C. Daftar Pustaka.....	93
D. Daftar Lampiran.....	94

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebagai bagian utama dari mengerjakan skripsi ini supaya terhindar dari kesalah pahaman antara pembaca dengan penulis, sehingga penulis akan memaparkan istilah dan kata yang terkandung dalam judul skripsi ini. Judul skripsi yang dimaksud adalah “Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Mts Negeri 1 Bandar Lampung”. Deskripsi penjelasan beberapa kata yang terdapat dalam judul skripsi ini yaitu sebagai berikut:

1. Peran

Peran adalah instrument perilaku yang dimiliki oleh manusia yang berfungsi di masyarakat.¹ Maka arti peran dalam skripsi ini yaitu bahwa kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting di madrasah, supaya madrasah yang dipimpinnya lebih berkualitas dan tercapainya tujuan madrasah yang telah ditetapkan.

2. Kepala Madrasah

Pendapat Engkos Mulyasa “Kepala Madrasah adalah salah satu elemen pendidikan yang paling berperan dalam mengoptimalkan kualitas

¹Hermawan Aksan, *Kamus Bahasa Indonesia Kosakata Lengkap Disertai Pemaknaan Secara Tepat*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2017), h. 157

pendidikan”.² Jadi yang dimaksud dengan Kepala Madrasah adalah seseorang yang mempunyai tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan madrasah yang menjadikannya madrasah menjadi lebih efektif.

3. Leader (Pemimpin)

Pemimpin merupakan orang yang memiliki kesanggupan memotivasi beberapa bawahan (dua orang atau lebih) untuk bekerja secara bersama dalam melakukan aktivitas yang dimaksud pada tujuan bersama. Jadi Pemimpin yang dimaksud dalam skripsi ini adalah orang yang mempunyai jabatan tertinggi dalam suatu organisasi yang mempunyai fungsi untuk mendorong dan mempengaruhi orang / bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sendiri menurut Mas’ud budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.³ Jadi budaya itu merupakan kegiatan yang dilaksanakan secara terus menerus serta bisa di jadikan rujukan dan pembeda dengan organisasi yang lain.

²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dan Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2018), h. 24

³ Abdul Hakim, *Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Mansia*, “Jurnal Ekobis Vol. 16, No. 1,(Januari 2015), hal. 3-4

5. Peran kepala madrasah sebagai *Leader* dalam membangun budaya organisasi

Peran kepala madrasah sebagai *Leader* dalam membangun budaya organisasi yang penulis maksud ialah kepemimpinan kepala madrasah, memberikan petunjuk, usaha, dan pengawasan sebagaimana tanggung jawab yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di madrasahnyanya.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan memilih judul ini adalah :

1. Pada dewasa ini, budaya organisasi pada lembaga pendidikan di madrasah memerlukan perhatian yang lebih. Karena budaya organisasi pada lembaga madrasah adalah kunci dari keberhasilan lembaga atas keberadaan serta keberlangsungan kegiatan baik di dalam maupun diluar lembaga, dimana nantinya yang akan menumbuhkan jiwa-jiwa kepemimpinan, melahirkan generasi yang bermutu dan bermanfaat bagi Negeranya.
2. Karena pentingnya pelaksanaan peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi yakni berupa tujuan lembaga, metode yang di pakai, Pembinaan disiplin tenaga pendidik, Pemberian motivasi dan penghargaan.
3. Berdasarkan aspek yang akan diteliti mengenai permasalahan tersebut, serta tersedianya literature sebagai penunjang, sehingga dapat dilakukannya penelitian.

C. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan upaya meningkatkan sumberdaya manusia melalui transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga diharapkan dapat menghasilkan *output* atau lulusan yang memiliki integritas pribadi yang utuh. Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Berbagai upaya harus terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan pendidikan nasional di setiap jenjang.

Kualitas penyelenggaraan pendidikan salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. kepala sekolah diharapkan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mempunyai kemampuan memimpin sekolah. kepala sekolah selaku *top manager* sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan senantiasa *check and recheck* program yang dijalankan oleh para guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan berdampak terhadap kinerja guru dan pada gilirannya akan meningkatkan pula kualitas pendidikan di sekolah.⁴

Sebagai manajer, kepala madrasah harus mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi untuk mencapai

⁴M.M. Wahyuningrum. "Keefektipan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah". Jurnal Fondasi, nomor 10/vol.II/th. VII/September 2010, h. 71-72

tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi guru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Sebagai manajer, kepala madrasah dituntut mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan. Untuk itu, kepala madrasah Mts 1 Bandar Lampung dituntut untuk selalu membuat perencanaan dan program kerja, mengingat umur lembaga pendidikan ini tergolong tidak terlalu muda lagi. Maka, peran manajer dalam hal ini adalah kepala madrasah, sangat dituntut untuk senantiasa mampu dan bisa mengembangkan sekolah. baik dari penyiapan profesionalisme tenaga kependidikan, penyediaan sarana dan prasarana sampai dengan kepuasan pelayanan sekolah terhadap pelanggan sekolah.⁵

Dinas kementerian pendidikan dan kebudayaan (Kemdikbud) telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. dengan demikian dalam pradigma baru manajemen

⁵Nuryani. "*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*". (Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2013) h.2

pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.

Perspektif kedepan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figure dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Semua itu harus di pahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat di pisahkan satu sama lain, karena terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional. Kepala sekolah yang demikian yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigm baru manajemen pendidikan.⁶

Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin telah dijelaskan sebagaimana firman Allah SWT dalam al-qur'an surat an-nisa' ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا

⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2004), hal.97-98

Artinya:

“sesungguhnya allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil, sesungguhnya allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya allah adalah maha mendengar lagi maha melihat”.⁷

Penjelasan ayat di atas:

Allah memberi perintah bagaimana sosok seorang *leader* dalam memberi tugas dan arahan harus tepat pada orangnya, serta berlaku adil dalam penetapan hukum karena sesungguhnya allah maha mengetahui dan mendengar.

Sebagaimana diharapkan dalam peranan kepala sekolah tersebut diatas, pada kenyataan masih banyak yang belum di penuhi oleh kepala sekolah yang saat ini melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah, baik di tingkat tk, mi/sd, mts/smp, maupun ma/sma belum di penuhi sebagai peran yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, menyebabkan perannya di sekolah tidak berjalan maksimal. Kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahannya,

⁷Departemen Agama Ri, *Alquran Dan Terjemahan An-Nisa' Al-jumanatul'ali*, (bandung: cv penerbit j-art, 2004) hal.87

harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.⁸

Kepala madrasah dalam mengelola pendidikan harus memperhatikan sistem budaya, pengelolaan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan sekolah sebagai intitas yang terpisahkan dari masyarakat, sementara warga madrasah adalah masyarakat dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat dengan memperhatikan sistem budaya masyarakat sekitar madrasah, di lingkungan madrasah perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan budaya, pengelolaan budaya organisasi di Mts 1 BandarLampung didasarkan atas pemahaman kepala madrasah terhadap system budaya, artinya kepala madrasah dalam mengelola madrasah memperhatikan unsur budaya organisasi.

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu, kemudian Haastrup menegaskan budaya terdiri dari hubungan-hubungan, bukan sekedar sistem bentuk dan sistem yang stabil. Secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan memiliki yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Budaya menampakkan diri dalam pola komunikasi, kegiatan, dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan penyesuaian diri dalam suatu system organisasi tertentu menjadi budaya

⁸Ibid, h. 256

organisasi.⁹organisasi merupakan unit sosial yang dinamis. Organisasi yang baik akan selalu mengalami proses perubahan menuju kondisi yang lebih baik, sesuai dengan tuntunan internal dan eksternalnya. Salah satu bentuk dari usaha itu adalah melakukan penataan ulang dan menyuntikkan budaya yang lebih kondusif dalam organisasi.¹⁰

Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di madrasah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari kepala madrasah, hal ini tampak dari berkembangnya budaya personal madrasah yang variatif, dalam melakukan pekerjaannya bersifat normative, cenderung gugur kewajiban, contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dianggap telah melaksanakan kewajiabnya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan member contoh berperilaku cenderung diabaikan, dalam diri personal madrasah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah lainnya. Kepala madrasah selaku penanggung jawab pendidikan yang ada di madrasah belum memperhatikan perhatian serius pada budaya organisasi sebagai bagian penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.

Seperti halnya pribadi seseorang organisasi selalu unik dan ingin tampil khas, masing-masing organisassi memiliki budaya sendiri-sendiri, hal ini karena

⁹Syaiful Sagala, *Budaya Dan Reinventing Organisai Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 111

¹⁰Sudarwan Denim, *Kinerja Staf Dan Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia,2008), hal. 145

dipengaruhi oleh visi dan misi serta tujuan. Walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya akan berbeda. Oleh karena itu, budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi ini dapat tampil lewat tradisi-tradisi, metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklim.¹¹

Perkembangan kemajuan diberbagai bidang pendidikan, menuntut pemimpin untuk menjadi akselerator yang senantiasa mampu menentukan arah organisasi, menjadi agen perubahan, dan mampu memberikan bimbingan kepada personel lain berkenaan dengan perubahan yang terjadi, dengan demikian, pemimpin di era perubahan adalah pemimpin yang mampu menentukan masa depan (*visioner*) organisasi dan menjadi katalisator yang mampu memelihara semangat dan mengembangkan karier professional para personel.¹²

Kurangnya atau bahkan tidak mendapatkannya perhatian kepala madrasah terhadap budaya organisasi ini dalam jangka panjang dikhawatirkan berimplikasi kurang baik terhadap pencapaian program pemerintah dalam bidang pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan. akan tetapi kondisi yang ada di lembaga pendidikan MtsN 1 Bandar Lampung menunjukkan kondisi yang baik dengan budaya yang di bangun. Berangkat dari fenomena di atas, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul “**Peran Kepala Madrasah**

¹¹Aan Komariah Dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2005), hal 98

¹²Ibid, 123

Sebagai *Leader* Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Mts Negeri 1 Bandar Lampung”.

D. Fokus Dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas dan juga karena keterbatasan dan kesanggupan penulis. Maka, pada penelitian ini penulis membatasi permasalahan pada Fokus penelitian “peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membangun budaya organisasi di MtsN 1 Bandar Lampung. Dengan sub fokus penelitian ini yaitu:

1. Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan petunjuk dan pengawasan dalam membangun budaya organisasi.
2. Kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan kemauan tenaga pendidikan dalam membangun budaya organisasi.
3. Kemampuan kepala madrasah dalam membuka komunikasi dua arah dalam membangun budaya organisasi.
4. Kemampuan kepala madrasah dalam mendelegasikan tugas dalam membangun budaya organisasi.

E. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini masalah yang akan dikaji dapat dirumuskan:

1. Bagaimana Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan petunjuk dan pengawasan dalam membangun budaya organisasi.?
2. Bagaimana Kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan kemauan tenaga pendidikan dalam membangun budaya organisasi.?
3. Bagaimana Kemampuan kepala madrasah dalam membuka komunikasi dua arah dalam membangun budaya organisasi.? dan
4. Bagaimana Kemampuan kepala madrasah dalam mendelegasikan tugas dalam membangun budaya organisasi.?

F. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah, Tujuan penelitian yang ingin penulis teliti yaitu:

1. Untuk mengetahui Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan petunjuk dan pengawasan dalam membangun budaya organisasi.
2. Untuk mengetahui Kemampuan kepala madrasah dalam meningkatkan kemauan tenaga pendidikan dalam membangun budaya organisasi.
3. Untuk mengetahui Kemampuan kepala madrasah dalam membuka komunikasi dua arah dalam membangun budaya organisasi,
4. Untuk mengetahui Kemampuan kepala madrasah dalam mendelegasikan tugas dalam membangun budaya organisasi.

G. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis

Secara teoritis dari penelitian ini diharapkan member kontribusi bagi pengembangan keilmuan khususnya mengenai peran kepala madrasah dan budaya organisasi pada pendidikan madrasah.

2. Manfaat secara praktis

a. Bagi penulis

Secara praktis penelitian ini sebagai tambahan pengetahuan mengenai peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di mts 1 bandar lampung.

b. Bagi lembaga

Bagi lembaga yang bersangkutan agar lebih membanggakan peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi sehingga kedepan, sekolah tersebut mempunyai budaya yang menjadi karakter dari sekolah tersebut yang tentunya tidak menyimpang daari budaya lingkungan sekitar. Serta menciptakan proses belajar mengajar yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan pendidikan yang ada di Mts 1 Bandar Lampung.

c. Bagi guru (pendidik)

Sebagai bahan kajian dan intropeksi diri dalam membangun budaya orgnisasi di Mts 1 Bandar Lampung sehingga tujuan budaya organisasi yang telah direncanakan dan diterapkan dan ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

H. Metode Penelitian

Sedangkan “penelitian” adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporannya. Sedangkan menurut Mohammad Ali dalam buku Cholid Narbuko penelitian adalah suatu cara untuk memahami sesuatu dengan melalui penyelidikan tau melalui usaha mencari bukti-bukti yang muncul sehubungan dengan masalah itu, yang dilakukan secara hati-hati sekali sehingga diperoleh pemecahannya.¹³

Dengan demikian dapat dipahami bahwa metode penelitian adalah cara-cara berpikir dan berbuat yang dipersiapkan dengan sebaik-baiknya (hati-hati, kritis dalam mencari fakta, prinsip-prinsip) untuk mengadakan penelitian dan untuk mencapai suatu tujuan penelitian.¹⁴

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat data-data yang ada di lapangan mengenai hal-hal yang diteliti, yaitu peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membangun budaya organisasi di Mts 1 Bandar Lampung

2. Sifat Penelitian

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan

¹³Cholid Narbuko, Abu Achnadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 1-2

¹⁴Dewi Sadiyah, *Metode Penelitian Dakwah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), h.2

untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*Independen*) tanpa membuat perbandingan, dan menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Bisa juga diartikan sebagai penelitian yang menggambarkan kondisi di lapangan apa adanya.

3. Subjek Penelitian

Adapun yang menjadi sumber data (informan/responden) dalam penelitian ini adalah yang memiliki keterkaitan dengan peran kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi. Beberapa subjek dalam penelitian sebagai berikut:

- a. Kepala Mts 1 Bandar Lampung.
- b. Tenaga Pendidik Mts 1 Bandar Lampung.
- c. Peserta Didik Mts 1 Bandar Lampung.

4. Sumber Data

Sumber data penelitian yaitu sumber subyek dari tempat mana data bisa didapatkan. Sumber data terbagi menjadi dua yaitu:

- a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung. Contohnya adalah data yang diperoleh dari responden melalui kusioner, kelompok fokus, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumberr. Data tersebut dapat diperoleh secara langsung dari personil yang diteliti, dan dapat dari dari lapangan. Data langsung dari objek nama yang diteliti,

misalnya dari personil secara individu atau perorangan. Data ini bisa diperoleh dari hasil wawancara, hasil observasi, dan hasil pengamatan. Dalam penulisan ini hasil data diperoleh langsung dari wawancara, observasi, dan pengamatan secara individu dengan kepala madrasah, Tenaga Pendidik, Peserta Didik Mts 1 Bandar Lampung.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contohnya adalah catatan atau dokumentasi sekolah.¹⁵ Data sekunder ini dapat dijadikan tambahan dan berfungsi untuk memperkuat data primer yang akan dikembangkan menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, gambar sehingga menjadi lebih normatif. Data sekunder penelitian ini menggunakan dokumen-dokumen tertulis dan foto yang diambil di Mts 1 Bandar Lampung untuk memperkuat data yang ada.

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan penulis, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Wawancara (interview)

Wawancara merupakan proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-

¹⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, cet 15, 2007), h.11

keterangan. Teknik pengumpulan data yaitu mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

Wawancara dapat dilakukan secara *terstruktur* dan tidak *terstruktur*, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon.¹⁶

1) Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang diperoleh. Pada saat melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Sehingga dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya.¹⁷

Dapat disimpulkan bahwa peneliti menggunakan wawancara terstruktur yaitu peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan serta terlampir. Dengan wawancara pertanyaan yang diajukan kepada responden lalu responden menjawab dan peneliti merekam.

¹⁶*Ibid*, h. 12

¹⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 138-140

b. Observasi

Larry Cristensen menyatakan bahwa dalam penelitian, observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia dalam situasi tertentu, untuk mendapatkan informasi tentang fenomena yang diinginkan. Selanjutnya Creswell menyatakan observasi merupakan proses untuk memperoleh data dengan tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat pada saat dilakukan penelitian.

Dengan demikian, observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan cara mengamati dan mencatat secara sistematis apa yang akan yang diselidiki. Dan penelitian observasi yang digunakan penulis adalah penelitian observasi nonpartisipan yaitu peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas orang-orang yang diamati melainkan hanya sebagai pengamat independen baik dalam penerapan budaya organisasi di Mts 1 Bandar Lampung.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti fisik. Adapun data yang dihimpun oleh peneliti melalui metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat berdirinya madrasah, struktur organisasi, data sarana dan prasarana, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini yang tersaji secara tertulis dan terlampir. Jadi metode dokumentasi adalah suatu cara pengambilan atau

pengumpulan data dengan cara mengumpulkan suatu bukti-bukti tertulis, cetak, gambar, dan sebagainya.¹⁸

6. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif ada banyak analisis data yang dapat digunakan. Namun demikian, semua analisis atau penelitian kualitatif biasanya mendasarkan bahwa analisis data dilakukan sepanjang penelitian. Dengan kata lain, kegiatannya bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data.¹⁹

Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses penyempurnaan data baik pengurangan terhadap data yang dianggap kurang perlu dan tidak relevan, maupun penambahan data yang dirasa masih kurang. Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang.²⁰

b. Penyajian data

Setelah data reduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi

¹⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, Revisi IV, cet 11, 2003), h. 14

¹⁹H.B. Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002), h. 35-36

²⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen, Ibid*, h. 247

kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan kongnitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks kedalam kesatuan bentuk yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.

c. Verifikasi Data dan Menarik Kesimpulan

Verifikasi dan menarik kesimpulan merupakan bagian ketiga dari kegiatan analisis data “kegiatan ini terutama dimaksudkan untuk memberikan makna terhadap hasil analisis, menjelaskan pola urutan, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi yang diuraikan.”²¹

7. Uji Keabsahan Data

Triangulasi merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya bahwa fenomena yang diteliti bisa dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Mengambil fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda akan memperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan data analisis data.

²¹Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), Cet. XXXV, h. 103

Dijelaskan oleh Deni Adriana bahwa peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang berbeda dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. Mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.²²

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber, dimana triangulasi ini digunakan untuk lebih memantapkan jawaban dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama. Peneliti akan mengecek antara hasil observasi, hasil wawancara serta hasil dokumentasi guna untuk mempertanggung jawabkan kreadibilitas data yang ada dalam penelitian. Dalam pelaksanaannya peneliti melakukan pengecekan data yang berasal dari hasil observasi di Mts 1 Bandar Lampung, wawancara dengan Kepala Mts 1 Bandar Lampung, wawancara dengan guru Mts 1 Bandar Lampung, wawancara dengan peserta didik Mts 1 Bandar Lampung, dan dokumentasi berupa data-data yang ada di lapangan.

²²Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), h. 115

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kepala Madrasah/Sekolah

Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan member pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat di definisikan sebagai “seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya intraksi antara guru yang memberikan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya intraksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk mengerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantua, dan sebagainya. Kepala sekolah dapat berperan sebagai manejer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan tidak kalah penting seorang kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Kepala sekolah adalah jabatan

pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.²³

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidik pada umumnya direalisasikan. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang didapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dalam manajemen berbasis sekolah dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.

²³Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Pt Rajagrafindo Persada, 2011), hal. 82-85

- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta dalam buku Emulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja guru dan pegawai sekolah lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berfikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya

kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.²⁴

Sebagaimana lembaga pendidikan dipahami sebagai suatu organisasi kepemimpinan dan manajemen menjadi menarik untuk dikaji. Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumber daya lembaga pendidikan yang lebih berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan administrasi lainnya, tetapi juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan misi mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan lembaga pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Menurut Mulyono, kepala lembaga pendidikan harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi sekolah yang efektif, antara lain:²⁵

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang akan dicapai.
- c. Bersemangat.
- d. Cakap dalam memberikan bimbingan.

²⁴Emulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Dan Implementasi* (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 126

²⁵Abd. Wahab & Andi Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Dan Kecerdasan Spiritual* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal. 114

- e. Jujur.
- f. Cerdas.
- g. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapai.

Menurut, Greenfield dalam buku (E. Mulyasa) indicator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut:²⁶

- a. Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
- b. Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah.
- c. Senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku memperbaiki kelompok dan budayanya.²⁷

Kepemimpinan suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci

²⁶E. mulyasa, *manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta: bumi aksara, 2013), hal.19

²⁷Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT raja Grafindo Persada, 2012), hal. 2

keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan bawahan, seseorang kepala sekolah harus:²⁸

- a. Menghindari diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras.
- b. Mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri.
- c. Mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar.

Berdasarkan dengan hal tersebut apabila di kaitkan dengan kepala madrasah maka peran adalah sikap atau perilaku yang dimiliki kepala madrasah sebagai tanggung jawab dalam kepemimpinannya. Hal tersebut sesuai dengan salah satu hadits yang berbunyi:

عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ
 ... (رواه البخاري و مسلم)

“Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: *Dari Ibnu Umar, Rasulullah SAW bersabda: “Setiap kalian adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas*

²⁸Ibid, hal. 5

kepemimpinannya. Seorang kepala negara adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. (H.R Bukhari Muslim)”

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah adalah suatu sikap tanggung jawab yang ditampakkan oleh kepala madrasah dengan adanya jabatan dalam satuan pendidikan tertentu sehingga pelaksanaan pendidikan berjalan dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Sehingga kepala madrasah sudah melakukan perannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus memenuhi perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat tentang sekolah. kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini membentuk; 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga

lain yang ada didalam masyarakat, termasuk dunia kerja, 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, 3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.²⁹

Adapun peran kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:³⁰

- a. Menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Secara fungsional E. Mulyasa dalam bukunya menjadi kepala sekolah profesional mengatakan, peran kepala sekolah yaitu:³¹

- a. Kepala madrasah sebagai *leader*.

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas

- b. Kepala madrasah sebagai *innovator*.

²⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya,2004), hal.187

³⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hal. 4

³¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya,2009), hal.98-120

Dalam rangka melakukan perannya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan.

c. Kepala madrasah sebagai *motivator*.

Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Dalam hal ini penulis memfokuskan pada point ke 1 (satu) yaitu peran kepala sekolah sebagai *leader*.

3. Kepala Madrasah Dalam Memberikan Petunjuk Dan Pengawasan

Menurut Mulyasa kepala madrasah sebagai *leader* memiliki kemampuan dalam mewujudkan kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi.

Kepala sekolah sebagai *leader* memiliki tugas dan fungsi, tugas kepala sekolah menurut Husaini Usman adalah:

- a. Menjabarkan misi kedalam target.
- b. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
- c. Menganalisa tantangan peluang kekuatan dan kelemahan sekolah.
- d. Membuat rancangan kerja strategis.

- e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah.
- f. Berkomunikasi untuk mendapatkan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat.
- g. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga profesi dan kedudukan yang telah diberikan kepadanya.
- h. Menjaga dan memotivasi pendidik dan kependidikan.
- i. Membantu membina dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga pendidik.
- j. Menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik masyarakat dan komite sekolah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam memobilisasi SDM.
- k. Memberi teladan dan tanggung jawab.³²

Kepemimpinan kepala madrasah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Jiwa kepemimpinan kepala madrasah di pertaruhkan dalam proses pembinaan para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Sebagai pemimpin, ia harus mengetahui, mengerti, dan memahami semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah. bahkan, ia harus memahami potensi yang dimiliki oleh para gurunya, sehingga komunikasi

³²Usman husaini, manajemen: *teori, praktek dan riset pendidikan* (yogyakarta: bumi aksara, 2009) h.654-655

dengan para guru dan karyawan sekolah akan membantu kinerjanya terutama untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sekolah yang dipiminnnya.³³

Agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin, perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kepemimpinana adalah : (1)komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, dan (5) memfasilitasi. Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah kalau ingin sukses dalam memimpin.³⁴

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki krakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenag kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

³³Herabudin, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2009), hal. 201

³⁴Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Pt Rineka Cipta, 2011), hal. 4

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.³⁵

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahi kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuan untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi kedalam tindakan kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di ekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.³⁶

4. Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kemauan Tenaga Pendidik

Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan dan kecapakan tinggi yang sesuai dengan bidang tanggung jawabnya dalam sekolah tersebut. Dengan demikian, dia dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin

³⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Professional*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 115

³⁶Ibid, hal. 116

organisasi yang baik. Kepala sekolah juga harus memiliki ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan perkembangan sekolah. Dengan bantuan para guru, ia dapat mendiskusikan ide-ide tersebut untuk diterapkan pada sekolah bila dicapai kesepakatan antara kepala sekolah dan guru, ide-ide tersebut dapat direalisasikan sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Tugas-tugas kepala sekolah itu adalah sebagai berikut:³⁷

- a. Membuat perencanaan; perencanaan ini berkaitan dengan program pengajaran, kesiswaa, pembinaan guru, pengembangan kurikulum, dan pelaksanaan pengembangan aktivitas siswa yang bersifat intra dan ekstrakurikuler.
- b. Pengembangan dan pemberdayaan kepegawaian.
- c. Pengelolaan administrasi keuangan sekolah.
- d. Pengembangan sarana prasarana sekolah.

Pidarta dalam buku Emulyasa mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta keterampilan teknik ialah keterampilan

³⁷Herabudin, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2009), hal. 201

dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja guru dan pegawai sekolah lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang di laksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berfikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.³⁸

Selanjut menurut Malthis bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.³⁹ Artinya meningkatkan kemauan tenaga pendidik merupakan salah satu bentuk motivasi yang pertama berasal dari dalam diri seorang kepala madrasah, hal ini sangat penting karena sebagai keseluruhan proses memang berasal dari seorang pemimpin yang ada keingin untuk meningkatkan sesuatu, agar menuju pencapaian tujuan yang diinginkan madrasah.

5. Kepala Madrasah Dalam Membuka Komunikasi Dua Arah

³⁸Emulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Dan Implementasi*(Bandung:Pt Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 126

³⁹Aldo herlambang, *jurnal administrasi bisnis, vol. 13 no. 1 agustus 2014*

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan, kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsinya kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antar individu di dalam sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya teori dan praktek kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pemimpin sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
- c. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif.
- d. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
- e. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Fungsi kepemimpinan menurut rivai, bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu, fungsi kepemimpinan menurut gejala sosial, karena harus di wujudkan dalam intraksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan sendiri di kelompokkan dalam dua dimensi berikut:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok /organisasi.

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya kepemimpinan yang efektif menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:⁴⁰

- a. Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang dipimpin, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan

⁴⁰Sulistiyorini dan M. Fathurrahman, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras,2014), hal. 352

perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah, inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultasi untuk mendengarkan pendapat, saran pertanyaan dari bawahnya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

c. Fungsi partisipasi

Fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pelaksanaannya. Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dengan bimbingan dan pengarahan, koordinasi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

6. Peran Kepala Madrasah Dalam Delegasi Tugas

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

Menurut Hasibun, pendelegasian wewenang atau tugas adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* (pemberi wewenang).

Menurut Stoner dalam Kusumnajaya, pendelegasian adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktifitas tertentu.

Pendelegasi tugas atau wewenang merupakan penugasan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan. Dengan adanya pendelegasian wewenang berarti semua keputusan tidak tersentralisasi pada pimpinan puncak. Komponen yang mendasar dalam proses pendelegasian wewenang adalah penetapan hasil-hasil yang diharapkan, penentuan tugas dan pertanggungjawaban hasil-hasil yang telah di capai.⁴¹

7. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Budaya/kultur organisasi merupakan istilah yang mendapat banyak perhatian dari para pakar tentang organisasi, hal ini tidak lain karena peranannya yang penting dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kehidupan organisasi. Kata budaya (*culture*) pertama kali dikemukakan oleh seorang antropolog bernama Edward B. Tylor menurut Tylor, sebagaimana dikutip oleh Brow, budaya adalah “*the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”. Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya proses kemasyarakatan menghasilkan

⁴¹ Galih Fajar Muttaqin, *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu* vol. 11, no. 2, Oktober 2018.

pengetahuan, keyakinan, moral, hukum, kebiasaan, serta kemampuan dan kebiasaan. Dengan demikian tampak budaya bahwa/kultur terbentuk dan membentuk pola-pola perilaku individu di dalam kehidupan masyarakat.

Gibson Ivancevich Donnelly mengemukakan pendapat yang luas mengenai kultur, yakni: kultur mengandung pola, baik eksplisit maupun implicit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertai.

Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya dapat dilihat dalam aspek wujud ataupun tidak, aspek symbol yang terlihat pada dasarnya menggambarkan aspek nilai yang menyertainya yang dalam perkembangannya nilai-nilai tersebut diwariskan dari suatu generasi ke generasi lainnya yang akan mendasari perilaku individu dan masyarakat dalam menjalani kehidupan.

Sementara itu menurut, Rexford Brown kultur dimakna sebagai berikut: *"the word"culture" describes a wide range of influences on how people behave in organizations, communities and even nations. In general, it refers to a set of common values, attitudes, beliefs and norms, some of which are explicit and some of which are not.* Definisi ini menunjukkan penekanan pengaruh pada perilaku orang dalam suatu komunitas tertentu, baik organisasi, masyarakat, maupun bangsa. Dampak perilaku dari budaya ini

dapat terjadi melalui sosialisasi dan kemudian terinternalisasikan pada setiap individu dalam bentuk nilai, keyakinan, norma, dan sikap yang menjadi dasar bagi individu berperilaku. Nilai dan keyakinan merupakan hal yang sulit untuk dilihat, sebagaimana dikemukakan oleh carter mcnamara, menurutnya:” culture is one of those terms that’s difficult to express distinctly, but everyone knows it when they sense it”, namun demikian perwujudannya dalam perilaku dapat menunjukkan nilai dan keyakinan seseorang.⁴²

Menurut Stoner budaya (culture) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya oerorganisasi atau corporate culture sering diartikan sebagai nilai-nilai, symbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi mersa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain

Sedangkan menurut Mas’ud budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Menurut Schein dalam buku Abdul Hakim mendefenisikan budaya sebagai pola asumsi dasar dipelajari bersama oleh kelompok seperti memecahkan masalah atas integrasi internal dan adaptasi eksternal.

⁴²Uhar suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung:pt refika aditama, 2013), hal. 92-93

Sebuah studi yang relative baru oleh Steers, Sanchez Runde Dan Nardon menyimpulkan bahwa budaya dibagi oleh anggota kelompok yang belajar melalui keanggotaan dalam kelompok dengan asumsi memperoleh, perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi sikap dan perilaku sosial anggota kelompok. Budaya organissi selanjutnya menjadi identitas atau krakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Menurut Robins dlam buku menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang dugunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.⁴³

b. Fungsi Budaya Organisasi

Dengan mengacu pada pendapat schein, schermerhorn, dinyatakan bahwa organisasi melalui pengalaman kolektifnya memecahkan dua isu keberlangsungannya yaitu adaptasi eksternal dan integrasi internal. Keberlangsungan suatu organisasi akan banyak ditentukan oleh keberhasilan

⁴³Abdul Hakim, *Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Mansia*, "Jurnal Ekobis Vol. 16, No. 1,(Januari 2015), hal. 3-4

organisasi tersebut dalam menghadapi faktor eksternal serta bagaimana mengintegrasikan seluruh sumberdaya internal dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk itu fungsi budaya organisasi organisasi terdiri dari fungsi adaptasi eksternal dan fungsi integrasi internal.

Fungsi adaptasi eksternal berkaitan dengan pencapaian tujuan dan perlakuan terhadap pihak luar organisasi, dan isunya adalah berkaitan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan, metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, serta metode dalam menerima kesuksesan dan mengatasi kegagalan. Sementara itu integrasi internal menyangkut penciptaan identitas kolektif serta cara kerja dan hidup bersama dalam organisasi.

Integrasi internal dan adaptasi eksternal pada dasarnya merupakan kekuatan organisasi dalam mempertahankan perannya, sehingga kegagalan salah satunya akan mengancam kinerja organisasi secara keseluruhan, meskipun kedua hal tersebut bukan merupakan. hanya salah satunya, dan itu tentu akan berpengaruh pada daya survey organisasi dalam berperan.

Dengan mengacu pada pendapat Ashforth Dan Mael, Chatman Dan Cha, Hsrris, Serta Mcshane Dan Von Gilnow dapatlah dikemukakan tiga fungsi dari budaya (kuat) organisasi yaitu:

1. *Corporate culture is a deeply embedded form of social control that influince employee decision and behavior.*
2. *Corporate culture is the social glue that bonds people together and makes them feel part of the organization experience.*

3. *Corporate culture assists the sense-making process.*

Budaya/kultur organisasi (korporat) merupakan bentuk control sosial yang tertanam secara mendalam yang berpengaruh pada pegawai/anggota organisasi dalam membuat keputusan dan berperilaku. Selain itu, kultur organisasi juga dapat berfungsi sebagai perekat menyatukan orang-orang bekerjasama serta membuat mereka merasa menjadi bagian organisasi. Akhirnya kultur organisasi akan membantu orang dalam proses pembentukan persepsi (sensi) akan realitas sehingga menumbuhkan model mental mendukung bersama. Menurut kreitner dan kinici bahwa: budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu: (1) memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, (2) memudahkan komitmen kolektif, (3) mempromosikan system sosial, dan (4) membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya.

Sementara itu Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa budaya memiliki sejumlah fungsi didalam organisasi, yakni:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang elbih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan system sosial

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Selanjutnya sondang p. siagian, mengemukakan lima fungsi penting dari suatu organisasi yaitu:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan benar yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan

Dari beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya dalam memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi semakin penting.⁴⁴

c. Pembentukan Budaya Organisasi

Suatu budaya pada hakikatnya adalah sebuah fenomena kelompok. Untuk menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari

⁴⁴Uhar suharsaputra, administrasi pendidikan, (bandung: ppt redika aditama,2013), hal. 108-

dukungan kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang cukup lama dan umumnya melibatkan seseorang tokoh (manajer puncak) yang memperkenalkan visi dan nilai-nilai kepada stafnya. Pembentukan budaya organisasi dijadikan acuan oleh seluruh anggota-anggota kelompoknya untuk bertindak dan berperilaku.

Pembentukan budaya Menurut Stephen P. Robbins, yaitu:

Dimana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan yang nantinya akan menjadi karakteristik budaya organisasi. Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang telah ada (persepsi, asumsi, dan nilai-nilai) tidak dipilih secara subjektif, tetapi di saring terlebih dahulu dari beberapa sumber daya manusia dalam organisasi. Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada dua hal utama yaitu:

1. Derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi.
2. Metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen dan yang dipilih oleh manajemen puncak di dalam implementasi.

Pada akhirnya tercapailah sasaran yang diinginkan organisasi yakni terbentuknya budaya organisasi. Karyawan wajib mempelajari budaya organisasi dalam bentuk cerita, acara ritual, material dan bahasa.

Hodge dan Anthony menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi, yaitu:

(1) *dependency authority confrontation* (ketergantungan/konfrontasi otoritas), (2) *confrontation of intimacy, role deffrentiation, peer relationship issues*(konfrontasi keakraban, pembedaan peran, dan isu-isu hubungan antar sejawat), (3) *creativity/stability* (kretivitas dan stabilitas), dan (4) *survival/growth issues* (isu pertumbuhan/dapat bertahan).

Sondang Siagian menggambarkan proses terbentuknya budaya organisasi sebagai berikut:

1. Aspek manajerial. Kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh para pendiri organisasi.
2. Operasional. Aspek Berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut.
3. Aspek organisasi. Pada gilirannya strategi organisasi ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti besarnya organisas, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan dan sifat pekerjaan.
4. Aspek kultur. Kiranya masih relevan untuk di tekankan bahwa karena pesatnya perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kibijaksanaan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam kultur organisasi.

5. Aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga mekanisme operasional untuk penumbuhan subur adalah melalui proses sosialisasi.⁴⁵

B. Tinjauan Pustaka

Hasil penelitian terdahulu merupakan referensi bagi penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Membangun Budaya Organisasi”. Dalam penelitian tersebut terdapat kesamaan permasalahan dan variabel penelitian sehingga dapat menjadi acuan peneliti, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Sebuah jurnal yang ditulis oleh mahasiswa yang bernama Abdul Hakim dan Anwar Hadidapodari Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang berjudul “Peran Kepala madrasah sebagai *Leader* di Sekolah Mts 1 Bandar Lampung”.⁴⁶ Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah untuk melihat peran kepala madrasah sebagai *leader* di Mts 1 Bandar Lampung dengan menggunakan metode penelitian yaitu deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan disajikan kembali atau direduksi data dan disajikan dan kemudian ditarik

⁴⁵Ibid. h. 101-104

⁴⁶ Abdul Hakim, *jurnal ekobis vol. 16, no. 1, januari 2015*.

kesimpulan. Kemudian data tersebut dilakukan triangulasi dengan menggunakan triangulasi sumber.⁴⁷

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kepemimpinan kepala madrasah sebagai leader yang kurang, berpengaruh negativ dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah Mts 1 Bandar Lampung. Artinya rendahnya intensitas kepemimpinan maka komitmen organisasi akan semakin turun. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah Mts 1 Bandar Lampung. Artinya semakin tinggi intensitas kepemimpinan maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah Mts 1 Bandar Lampung.

2. Sebuah skripsi yang ditulis oleh mahasiswa yang bernama Ulfi Amalia Mufidah Universitas Islam Raden Intan Lampung yang berjudul “Peran Kepala madrasah sebagai *Leader* di Sekolah Mts 1 Bandar Lampung”. Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah untuk melihat peran kepala madrasah sebagai *leader* di Mts 1 Bandar Lampung dengan menggunakan metode penelitian yaitu deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dan disajikan kembali atau direduksi data dan disajikan dan kemudian ditarik

⁴⁷Ibid. Jurnal ekobis

kesimpulan. Kemudian data tersebut dilakukan triangulasi dengan menggunakan triangulasi sumber.⁴⁸

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan perannya sebagai *leader* dengan baik. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, *leader* dan motivator.

3. Sebuah jurnal yang di tulis oleh wahyuningrum. M.M dengan judul “Peran Kepala madrasah sebagai *Leader* di Sekolah Mts 1 Bandar Lampung” Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah untuk melihat peran kepala madrasah sebagai *leader* di Mts 1 Bandar Lampung dengan menggunakan metode penelitian yaitu deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan perannya sebagai *leader* dengan baik. Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, *leader* dan motivator.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Peran kepala madrasah dalam pembinaan kegiatan ekstarkurikuler di sekolah menengah pertama negeri 01 Bagan Sinembah Kabupeten Rokan Hilir dan SMP Ma’arif 08 Sendang Agung yang di kategorikan cukup baik.

⁴⁸Ulfia Amalia, *skripsi sebagai leader*.

Dari dua tinjauan pustaka di atas yang membedakan dengan penelitian yang ingin penulis teliti yaitu: peran kepala madrasah sebagai leader dalam membangun budaya organisasi.