

**IKLIM MADRASAH TSANAWIYAH
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**ERFINA
NPM 1886031017**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2021**

**IKLIM MADRASAH TSANAWIYAH
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**ERFINA
NPM 1886031017**



Promotor

**Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag.
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.
Dr. H. Andi Thahir, M.A.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2021**

ABSTRAK

Iklm madrasah yang positif dan kondusif akan berdampak terhadap pencapaian tujuan pendidikan madrasah dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu perlu kiranya melakukan penelitian lebih lanjut mengenai iklim madrasah tsanawiyah khususnya di Kota Bandar Lampung dengan rumusan masalah pokok bagaimana iklim MTs di Kota Bandar Lampung? sehingga tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis iklim MTs di Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di madrasah tsanawiyah yang ada di Kota Bandar Lampung berjumlah 30 MTs. Sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, diantaranya adalah kepala MTs dan wakil-wakilnya, guru, orangtua peserta didik dan peserta didik. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian hasilnya dianalisis dengan melakukan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung telah sesuai dengan kriteria aspek keamanan fisik dan sosial emosional (2) Iklim Madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung telah sesuai dengan kriteria aspek kegiatan belajar mengajar (3) Iklim Madrasah tsanawiyah di Kota madrasah telah sesuai dengan kriteria aspek sikap antar warga sekolah, dan (4) Iklim Madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung kurang memenuhi kriteria pada aspek lingkungan kelembagaan.

Dari 4 (empat) unsur yang menjadi indikator madrasah yang memiliki iklim yang positif dan kondusif, pada aspek lingkungan kelembagaan madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung masih perlu ditingkatkan lagi, terutama dalam kebersihan, fasilitas, penataan ruang dan halaman madrasah, dan luas halaman madrasah.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, maka kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah iklim madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung positif dan kondusif. Untuk semakin meningkatkan iklim madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dan ditingkatkan oleh madrasah yaitu (1) peningkatan sarana dan prasarana madrasah yang memenuhi standar keamanan, keselamatan, dan kesehatan (2) pendidikan integratif, (3) kolaborasi lingkungan belajar, (4) peningkatan efektifitas pembelajaran, (5) peningkatan kedisiplinan, (6) peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dan (7) peningkatan profesionalitas dan motivasi kerja guru.

Kata Kunci: iklim, madrasah tsanawiyah

ABSTRACT

A positive and supportive madrasah climate will have an impact on the effective and efficient achievement of the objectives of madrasa education. Therefore, it is necessary to continue research on the climate of the madrasah tsanawiyah in particular in the city of Bandar Lampung with the formulation of the main problem of how the climate of MTs in the city of Bandar Lampung? the main objective of this study is therefore to analyze the climate of MTs in the city of Bandar Lampung.

This research is a type of descriptive research using a qualitative approach. This research was carried out in the madrasah of Tsanawiyah in Bandar Lampung, for a total of 30 MTs. The data source was purposely chosen and a snowball sample, including the head of the MTs and their representatives, teachers, parents and pupils. Data collection uses interviewing, observation and documentation techniques, then the results are analyzed by triangulating sources, techniques and time.

The results found that: (1) The climate of Madrasah Tsanawiyah in Bandar Lampung City has met the criteria for physical and social emotional safety aspects (2) The climate of Madrasah Tsanawiyah in Bandar Lampung City has met the criteria for aspects of teaching and learning activities (3) The climate of Madrasah Tsanawiyah in The madrasah city has met the criteria for the attitude aspect among school members, and (4) The climate of the Madrasah Tsanawiyah in the City of Bandar Lampung does not meet the criteria in the aspect of the institutional environment.

Of the 4 (four) elements that are indicators of madrasahs that have a positive and conducive climate, the institutional environment of the Tsanawiyah madrasah in Bandar Lampung City still needs to be improved, especially in terms of cleanliness, facilities, spatial planning and madrasah yard, and the area of the madrasah yard.

Based on the results of the study, the conclusion reached in this study is that the climate of the madrasah tsanawiyah in Bandar Lampung City is positive and favorable. To further improve the climate of the tsanawiyah madrasa in the city of Bandar Lampung, several elements must be taken into account and improved by the madrasa, namely (1) the improvement of the madrasa's facilities and infrastructure that meet the standards of safety, security and health (2) integrative education, (3) environmental collaboration learning, (4) increasing the effectiveness of learning, (5) increasing discipline, (6) increased leadership of the head of madrasa and (7) increased teacher professionalism and motivation to work.

Keywords: climate, madrasah tsanawiyah

التجريد

سيكون للمناخ الإيجابي والمساعد للمدرسة تأثير على تحقيق أهداف التعليم بالمدرسة بشكل فعال وفعال. لذلك ، من الضروري إجراء المزيد من الأبحاث حول مناخ مدرسة التساوية ، خاصة في مدينة بندر لامبونج ، مع صياغة المشكلة الرئيسية لكيفية مناخ مدرسة تساوية في مدينة بندر لامبونج؟ بحيث يكون الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل مناخ مدرسة التساوية في مدينة بندر لامبونج.

هذا البحث هو بحث وصفي باستخدام منهج نوعي. تم إجراء هذا البحث في 30 مدرسة ثانوية في مدينة بندر لامبونج. تم اختيار مصادر البيانات عن قصد وكانت عبارة عن عينات من كرات الثلج في الطبيعة ، بما في ذلك رئيس مدرسة التساوية وممثليه ومعلميه وأولياء أمور الطلاب والطلاب. جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق ، ثم يتم تحليل النتائج عن طريق تثلث المصادر والتقنيات والوقت.

ووجدت النتائج أن: (1) مناخ مدرسة التساوية في مدينة بندر لامبونج قد استوفى معايير جوانب السلامة العاطفية الجسدية والاجتماعية (2) استوفى مناخ مدرسة تساوية في مدينة بندر لامبونج معايير جوانب أنشطة التعليم والتعلم لقد استوفت مدينة المدرسة معايير الجانب السلوكي بين أعضاء المدرسة ، و (4) مناخ مدرسة التساوية في مدينة بندر لامبونج لا يلبي المعايير في جانب البيئة المؤسسية.

من بين العناصر الأربعة (الأربعة) التي تعتبر مؤشرات للمدارس الدينية ذات المناخ الإيجابي والمفضل ، لا تزال البيئة المؤسسية لمدرسة التساوية في مدينة بندر لامبونج بحاجة إلى التحسين ، لا سيما من حيث النظافة والمرافق والتخطيط المكاني وساحة المدرسة ومنطقة ساحة المدرسة.

بناءً على نتائج هذه الدراسة ، فإن الاستنتاج الذي تم التوصل إليه في هذه الدراسة هو أن مناخ مدرسة التساوية في بندر لامبونج إيجابي ومساعد. لزيادة تحسين مناخ المدرسة الثانوية في مدينة بندر لامبونج ، هناك العديد من الأشياء التي يجب الاهتمام بها وتحسينها من قبل المدارس الدينية ، وهي (1) تحسين مرافق المدرسة والبنية التحتية التي تلبي معايير السلامة والسلامة والصحة (2) التعليم المتكامل ، (3) التعاون البيئي التعلم ، (4) زيادة فعالية التعلم ، (5) زيادة الانضباط ، (6) زيادة قيادة مديري المدارس الإسلامية ، (7) زيادة احترافية المعلم وتحفيز العمل.

كلمات مفتاحية: المناخ ، المدرسة الصناعية

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Iklm madrasah merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang kepala madrasah sebagai manajer pendidikan, karena iklim madrasah berpengaruh terhadap tingkah laku guru, staf madrasah dan peserta didik. Keadaan atau suasana madrasah yang tenang dan nyaman, sesuai untuk proses pembelajaran dianggap sebagai iklim madrasah yang kondusif. Iklim madrasah yang kondusif baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai manajer madrasah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkembangkan semangat dan merangsang motivasi kerja para guru dan stafnya maupun motivasi belajar para peserta didiknya.

Iklm madrasah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan madrasah dengan efektif dan efisien. Iklim madrasah yang baik akan mendukung kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru dan peserta didik. Semakin baik iklim madrasah, maka kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru dan peserta didik akan semakin optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa iklim madrasah yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya pembelajaran yang efektif.

Hasil prasurvey terhadap iklim madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung tersebut, menunjukkan bahwa kondisi iklim organisasi di madrasah tsanawiyah Kota Bandar Lampung masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi. Oleh karena itulah peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut tentang iklim madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung, sehingga dapat ditemukan upaya peningkatan iklim madrasah yang sesuai dengan kondisi madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung.

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah yang ada di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung yang berjumlah 30 MTs dengan

perincian sebanyak 2 (dua) MTs yang berstatus negeri dan 28 MTs yang berstatus swasta. Sumber data dalam penelitian kualitatif ini, dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, di antaranya adalah kepala MTs dan wakil-wakilnya, guru, orangtua peserta didik dan peserta didik di MTs Bandar Lampung. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi.

C. Hasil Penelitian

Hasil penemuan penelitian diketahui bahwa: (1) Iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung telah sesuai dengan kriteria aspek keamanan fisik dan sosial emosional (2) Iklim Madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung telah sesuai dengan kriteria aspek kegiatan belajar mengajar (3) Iklim Madrasah tsanawiyah di Kota madrasah telah sesuai dengan kriteria aspek sikap antar warga sekolah, dan (4) Iklim Madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung kurang memenuhi kriteria pada aspek lingkungan kelembagaan.

Dari 4 (empat) unsur yang menjadi indikator madrasah yang memiliki iklim yang positif dan kondusif, pada aspek lingkungan kelembagaan madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung masih perlu ditingkatkan lagi, terutama dalam kebersihan, fasilitas, penataan ruang dan halaman madrasah, dan luas halaman madrasah.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dan ditingkatkan oleh madrasah yaitu (1) peningkatan sarana dan prasarana madrasah yang memenuhi standar keamanan, keselamatan, dan kesehatan (2) pendidikan integratif, (3) kolaborasi lingkungan belajar, (4) peningkatan efektifitas pembelajaran, (5) peningkatan kedisiplinan, (6) peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dan (7) peningkatan profesionalitas dan motivasi kerja guru.

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2

Prof. Wan Jamaluddin, M.ag., Ph.D.
Desember 2020

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
Desember 2020

Dr. Andi Thahir, M.A. Ed.D
Desember 2020

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag
Desember 2020

Nama : Erfina

NPM : 1886031017

Angkatan : 2018

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung**” ditulis oleh: Erfina, Nomor Pokok Mahasiswa: 1886031017 telah diujikan pada sidang ujian tertutup Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag. (.....)

Penguji I : Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd. (.....)

Penguji II : Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag. (.....)

Penguji III : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. (.....)

Penguji IV : Dr. H. Andi Thahir, M.A. (.....)

Penguji V : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag. (.....)

Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 19601020 198803 1 005

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Erfina
NPM : 1886031017
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Iklm Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Desember 2020

Yang menyatakan,

Erfina
NPM 1886031017

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	هـ	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang	=	Â	misalnya	قال	menjadi	qâla
Vokal (i) panjang	=	Î	misalnya	قيل	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang	=	Û	misalnya	دون	menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	قو	misalnya	قول	menjadi	qawlun
Diftong (ay)	=	قوي	misalnya	خير	menjadi	khayrun

C. Ta'marbûthah (ة)

Ta'marbûthah ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ’ Allâh kâna wa mâ lam yasya’ lam yakun.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Progam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kuantitatif yang meneliti tentang **”Iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung”**, dengan tujuan utama untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan iklim madrasah tsanawiyah khususnya di Kota Bandar Lampung.

Dengan rendah hati disadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan namun peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag yang telah membantu dan memudahkan penyelesaian Disertasi ini.
2. Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung sekaligus sebagai penguji V yang banyak memberikan masukan yang berharga kepada peneliti.

4. Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd., selaku penguji 1 dalam sidang ujian Disertasi, yang banyak memberikan motivasi dan masukan yang terbaik bagi peneliti.
5. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus Co-Promotor 1 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu memberi bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.
6. Prof. Wan Jamaluddin, M.ag., Ph.D., selaku Promotor yang selalu memberikan bimbingan, motivasi dan semangat kepada peneliti untuk selalu sabar dan terus semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
7. Dr. Andi Thahir, M.A. Ed.D , selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
8. Dr. Koderi, M.Pd., selaku Sekretaris Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu memperlancar dan memfasilitasi kebutuhan penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
9. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
10. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.

11. Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kakankemenag Kota Bandar Lampung, Kabid dan Kasi Pendidikan Madrasah, beserta jajaran yang selalu mendorong penulis untuk terus maju dan semangat dalam penyelesaian studi bagi penulis.
12. Kepala Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung beserta dewan guru, peserta didik dan orangtua peserta didik yang telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
13. Terkhusus kepada suami dan anak-anakku tercinta juga orangtuaku, dan seluruh keluarga besarku yang dengan ikhlas selalu memberikan do'a, perhatian, kesabaran, semangat serta motivasi hingga selesainya studi dan disertasi penulis.
14. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan angkatan 2018, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin...

Bandar Lampung, Desemberr 2020
Penulis,

ERFINA

DAFTAR ISI

COVER.....	i
ABSTRAK.....	iii
RINGKASAN.....	vi
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	viii
PENGESAHAN.....	ix
LEMBAR PERNYATAAN.....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Permasalahan.....	18
C. Rumusan Masalah.....	19
D. Tujuan Penelitian.....	20
E. Manfaat Penelitian.....	21

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Iklim Madrasah.....	23
1. Pengertian Iklim Madrasah.....	23
2. Macam-Macam Iklim Madrasah.....	25
B. Karakteristik Iklim Madrasah yang Kondusif.....	28
1. Keamanan pada Aspek Fisik dan Sosial Emosional.....	35
2. Kegiatan Belajar Mengajar.....	55
3. Sikap antar Warga Sekolah.....	99
4. Lingkungan Kelembagaan.....	122
C. Urgensi Iklim Madrasah.....	127
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Madrasah.....	130
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	130

2. Komitmen Kerja Guru.....	140
3. Motivasi Kerja Guru.....	148
4. Budaya Kerja Organisasi.....	161
5. Pengembangan Kompetensi Guru.....	172
E. Hasil Penelitian yang Relevan.....	182
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Prosedur Penelitian.....	195
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	197
C. Data dan Sumber Data.....	199
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	201
E. Prosedur Analisis Data.....	202
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	203
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	205
1. MTs di Kota Bandar Lampung.....	205
2. Profil Lokasi Penelitian.....	212
B. Temuan Penelitian.....	225
1. Keamanan.....	225
2. Kegiatan Belajar Mengajar.....	256
3. Sikap Antar Warga Sekolah.....	316
4. Lingkungan Kelembagaan.....	344
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	351
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	407
B. Implikasi.....	410
C. Saran.....	414
DAFTAR PUSTAKA.....	420
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia, Madrasah muncul dan berkembang seiring dengan kemunculan dan perkembangan Islam di Indonesia. Tingkat perkembangan dan jenis madrasah sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan zaman, sehingga telah merubah pendidikan dari bentuk aslinya (seperti rumah, mushola, dan masjid) menjadi lembaga pendidikan sekolah formal, seperti yang sekarang dikenal dengan madrasah.

Sebagai sekolah Islam, madrasah memiliki peran strategis yang sangat penting dalam rangka peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Menurut Hafid Abbas, efek strategis ini karena Indonesia merupakan negara terpadat keempat di dunia dan memiliki jumlah pemeluk Islam terbesar di dunia. Mereka membutuhkan layanan pendidikan yang berkualitas dan Islami atau religius.¹

Selama ini UU Sisdiknas No. 2/1989 diubah menjadi UU Sisdiknas No. 20/2003, yang keduanya mengakui madrasah sebagai subsistem pendidikan nasional. Penerapan kedua undang-undang tersebut merupakan jawaban atas upaya pemerintah menjadikan madrasah sebagai “*center of excellence*” dan memiliki nilai tambah yang membedakannya dengan jenis pendidikan lain. Keuntungan atau nilai di sini adalah pendidikan Islam memiliki keunggulan

¹ Buhri Luneto, “Pengelolaan Pendidikan Islam yang Efektif”, *Tadbir: jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2 No 1 (2014), h. 37-44.

komparatif, yakni menekankan pada pendidikan agama dan moral (akhlak / maksiat) di satu sisi, dan pendidikan umum (sains dan teknologi) di sisi lain.²

Madrasah merupakan salah satu subsistem pendidikan nasional. Sebagai subsistem pendidikan nasional, sekolah Islam tidak luput dari permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan di seluruh negeri. Kementerian Agama bidang madrasah menjelaskan secara lebih spesifik bahwa permasalahan yang dihadapi madrasah antara lain adalah kurangnya lingkungan pendidikan untuk madrasah, seperti: (1) rusaknya bangunan madrasah mengindikasikan buruknya fasilitas fisik; (2) kepemilikan dan penggunaan media pembelajaran yang rendah, (3) Perpustakaan tidak lengkap; (4) Laboratorium tidak standar; (5) Pemanfaatan teknologi informasi kurang memadai.³

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) melakukan akreditasi terhadap 62.365 sekolah atau madrasah di seluruh Indonesia dari jenjang SD, MI, SMP, MTs, SMA, MA, SMK, SLB, SDLB, SMPLB, hingga SMALB. Dari jumlah tersebut terdapat 1.416 sekolah yang tidak terakreditasi. Dari 62.365 itu, tersebar ke peringkat A-nya sebesar 15.805 atau dengan persentase 25,34%. Peringkat B nya 33.827, 54,24%. Peringkat C-nya 11.317. 18,15%. Dan Tidak Terakreditasi sebanyak 1.416. 2,27% Dari 62.365 itu, tersebar ke peringkat A-nya sebesar 15.805 atau dengan persentase 25,34%. Peringkat B

² Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia*, (Jakarta: Departemen Agama, 2016), h. 27.

³ Departemen Agama RI., *Laporan Tahunan 2008*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2017), h. 9-16.

nya 33.827, 54,24%. Peringkat C-nya 11.317. 18,15%. Dan Tidak Terakreditasi sebanyak 1.416. 2,27%.⁴

Data Emis menunjukkan bahwa dari total 22.035 MI dan 10.365 MTs, hanya sekitar 20% yang dianggap baik dan 80% lainnya adalah sebaliknya. Untuk memahami situasi tersebut, dapat dilihat dari aspek manajemen, keuangan, letak geografis dan orang tua. Belum lagi masalah guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya (salah ruangan) dan tidak memenuhi syarat, atau bisa dikatakan belum layak. Menurut data Kementerian Agama, hampir 60% guru madrasah masuk dalam kategori tidak sesuai. Jumlah ini 80% dari madrasah swasta. Guru yang memenuhi syarat tetapi memiliki tingkat ketidakcocokan 20%, dan 20% sisanya sesuai standar dan cocok antara latar belakang pendidikan dan bidang studi yang mereka ajar.⁵ Kualifikasi guru MTs yang telah memenuhi standar pendidikan nasional adalah sebesar 59,9 persen masih lebih rendah bila dibandingkan dengan persentase guru SMP/MTs yang mencapai standar pendidikan nasional yaitu sebesar 63,3 persen.⁶

Mutu pendidikan madrasah terutama di MTs khususnya di Kota Bandar Lampung, berdasarkan data EMIS tahun pelajaran 2019/2020 diketahui bahwa dari 30 MTs yang ada di Kota Bandar Lampung ada 9 (Sembilan) atau 30% MTs yang mendapatkan nilai akreditasi C dan hanya 2 (dua) atau 6,7% MTs yang mendapatkan akreditasi A. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table berikut:

⁴ Rahel Narda Chaterine, "Akreditasi Sekolah 2019: 25% A, 54% B, 18% C, dan 2% Tak Terakreditasi", tersedia pada <https://news.detik.com/berita/d-4825881/akreditasi-sekolah-2019-25-a-54-b-18-c-dan-2-tak-terakreditasi> (Desember 2019).

⁵ Ali Murtadho, "Memperkokoh Kualitas Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (TQM)", *Jurnal Forum Tarbiyah*, Vol. 10 No. 1 (2012), h. 91-112.

⁶ Departemen Agama RI, *Analisis Statistik Data Pendidikan Islam*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2008), h. 27.

Tabel 1.1
Data Mutu Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Status Akreditasi	Tanggal Akreditasi	Nilai Akreditasi
1	MTsN 1 Tanjungkarang	A	11/11/2017	92
2	MTsN 2 Tanjungkarang	A	10/05/2018	94
3	MTsS Masyariqul Anwar Durian Payung	B	24/12/2019	76
4	MTsS Al-Khairiyah Kaliawi	B	24/12/2019	68
5	MTsS TGI Perkemas	B	24/12/2018	82
6	MTsS NU Tanjung Karang	C	15/11/2017	60
7	MTsS Al Hikmah Way Halim	B	07/02/2019	90
8	MTsS Darul Huda	B	24/12/2018	77
9	MTsS Al-Asy'ariyah	C	07/02/2019	67
10	MTsS Al-Muhajirin	B	21/12/2018	74
11	MTsS Mangkunegara	C	11/11/2019	57
12	MTsS Mathlaul Anwar Labuhan Ratu	B	24/12/2019	78
13	MTsS Hidayatul Islamiyah	B	24/12/2018	78
14	MTsS Guppi 2 Tanjung Karang	C	23/11/2018	71
15	MTsS Mathlaul Anwar Panjang	B	23/11/2019	84
16	MTsS Bani Saalim	B	12/02/2018	86
17	MTsS Al-Hidayah	C	15/11/2017	56
18	MTsS Hasanuddin	B	24/12/2018	79
19	MTsS Muhamadiyah	B	11/06/2018	85
20	MTsS Al-Utrujiyah	C	24/12/2018	61
21	MTsS Nurul Hikmah	C	24/12/2018	63
22	MTsS Al Jauhar	C	24/12/2018	69
23	MTsS Jabal An Nur Al Islami	C	17/09/2016	61
24	MTsS Al-Khairiyah Kangkung	B	12/02/2018	81
25	MTsS Mathlaul Anwar Batu Suluh	B	23/11/2018	81
26	MTsS Madarijul Ulum	B	24/12/2018	84
27	MTsS Islamiyah Tanjung Gading	C	11/04/2016	68
28	MTsS Raudhatul Mukminin	C	11/11/2017	68
29	MTsS Miftahul Ulum Bandar Lampung	B	11/04/2016	75
30	MTsS Ismaria	B	23/11/2018	88

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemendiknas Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Pada tabel 1.1 tersebut terlihat bahwa dari 30 MTs yang ada di Kota Bandar Lampung, nilai akreditasi yang terkecil adalah 56 yang dikategorikan masih sangat rendah. Data tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung masih rendah dan perlu upaya peningkatan agar lebih baik lagi.

Melihat permasalahan tersebut, Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama telah merumuskan arah kebijakan untuk mengupayakan peningkatan mutu pendidikan di madrasah, meliputi lima aspek, termasuk efektivitas iklim pendidikan di lingkungan sekolah/ madrasah.⁷ Hasil penelitian Budi Susanto, dkk., juga menemukan bahwa iklim sekolah berpengaruh dan signifikan secara parsial terhadap mutu pendidikan di sekolah MTs Se-Kecamatan Tarawang Kabupaten Jeneponto.⁸ Penelitian Tubbs dan Garner juga menemukan bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap hasil sekolah. Iklim sekolah yang positif akan sangat mendukung kinerja guru maupun siswanya, sehingga akan mencapai hasil kerja yang optimal.⁹ Shindler, dkk., menguji hubungan antara iklim sekolah dan peringkat prestasi siswa di distrik sekolah perkotaan di lima negara bagian (N = 230). Banyak pendidik yang menganggap iklim sekolah dan prestasi siswa sebagai pertimbangan tersendiri. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim dan prestasi belajar siswa sangat erat kaitannya. Faktanya, kualitas iklim

⁷Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru MI Dalam Rangka Manajemen Mutu Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 3.

⁸ Budi Susanto, "The Influence Of Headmaster Leadership , School Climate And Teacher Competence Toward Education Quality In Mts Jeneponto Regency", *Journal of Management*, Vol. 1 No. 2 (2018), h. 23-39.

⁹ J. Eric Tubbs dan Mary Garner, "The Impact Of School Climate On School Outcomes", *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, Vol. 5 No. 9 (2008), h. 17-29, <https://doi.org/10.19030/tlc.v5i9.1230>.

tampaknya menjadi faktor yang paling dapat diprediksi dalam kemampuan sekolah mana pun untuk meningkatkan prestasi siswa.¹⁰

Berdasarkan penjelasan tersebut, jelaslah bahwa iklim madrasah perlu diperhatikan untuk menunjukkan kualitas pendidikan di madrasah. Artinya jika ingin meningkatkan mutu pendidikan di madrasah maka perlu dilakukan pembenahan dan penyempurnaan iklim madrasah agar lebih positif dan bermanfaat. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa iklim madrasah merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan, karena iklim madrasah berpengaruh terhadap perilaku guru, pegawai madrasah dan siswa. Kondisi atau suasana madrasah yang tenang dan nyaman cocok untuk proses pembelajaran yang dinilai merupakan iklim madrasah yang kondusif. Iklim yang kondusif baik pada fisik dan non fisik merupakan dasar untuk pembelajaran yang efektif dan produktif. Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pengelola madrasah perlu menciptakan suasana yang menggugah semangat, memotivasi guru untuk bekerja dan siswa untuk belajar.

Sebagaimana hasil penelitian Mohamad Arsi Guna yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.¹¹ Hasil penelitian tersebut juga relevan dengan hasil penelitian Nano Dewi Sunengsih

¹⁰ John Shindler et al., "The school climate-student achievement connection: if we want achievement gains, we need to begin by improving the climate", *Journal of School Administration Research and Development*, Vol. 1 No. 1 (2016), h. 9-16, tersedia pada <http://ezproxy.lib.ucalgary.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1158154&site=ehost-live> (2016).

¹¹ Mohamad Arsi Guna Praja Ramdani, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Penjas", *Jurnal Imiah Mahasiswa Administrasi Pendidikan*, Vol. 1 No. 2 (2013), h. 145-150.

bahwa semakin tinggi iklim sekolah akan makin baik kinerja guru.¹² Hasil penelitian lainnya juga menemukan bahwa iklim sekolah memiliki hubungan yang langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.¹³ Iklim sekolah juga menjadi faktor penting dalam upaya menciptakan sekolah yang efektif.¹⁴ Penelitian Dewi Permana Sari menemukan bahwa iklim sekolah dapat meningkatkan semangat kerja guru.¹⁵

Selain berpengaruh terhadap guru, iklim madrasah yang kondusif juga berpengaruh terhadap peserta didik, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Atika Mentari dan Dian Ulfasari yang menemukan bahwa iklim sekolah yang kondusif bagi siswa untuk menjalin hubungan sekolah, yaitu suasana sekolah yang menguntungkan akan meningkatkan rasa percaya diri siswa bahwa setiap orang di sekolah membutuhkannya secara akademis dan pribadi.¹⁶ Ketika sekolah memberikan siswa iklim sekolah yang positif, mereka cenderung tidak menghindari sekolah. Siswa akan berpikir bahwa sekolah adalah tempat yang menarik dan tidak akan menekan mereka. Oleh karena itu, iklim sekolah yang positif akan berpengaruh langsung terhadap kesehatan sosial dan emosional setiap siswa.¹⁷ Hasil penelitian tersebut didukung pula dengan hasil penelitian Ahmad

¹² Nani Dewi Sunengsih, "Hubungan Profesionalisme, Iklim Sekolah, Dan Integritas Dengan Kinerja Guru Smp Negeri Di Kota Administrasi Jakarta Timur (2015)", *Jurnal Manajemen*, Vol. 19 No. 2 (2017), h. 190-204, <https://doi.org/10.24912/jm.v19i2.123>.

¹³ Yovitha Yuliejantiningasih, "Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sd", *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, Vol. 1 No. 3 (2013), h. 239-256, <https://doi.org/10.26877/jmp.v1i3.381>.

¹⁴ Mutmainah, "Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah Dan Sekolah Efektif", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 24 No. 1 (2017), h. 163-172.

¹⁵ Dewi Permana Sari, "Hubungan Iklim Sekolah Dengan Semangat Kerja Guru Smk Swasta Se-Kota Padang Panjang", *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP*, Vol. 1 No. 28 (2016), h. 1-8.

¹⁶ Atika Mentari Nahaya Nasution, "Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap School Connectedness Siswa SMA Harapan I Medan", *Jurnal Psikologia*, Vol. 10 No. 3 (2015), h. 87-92.

¹⁷ *Ibid.*

Zabidi Abdul Razak, bahwa iklim sekolah yang kondusif akan berdampak pada motivasi belajar siswa sekolah.¹⁸

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa iklim madrasah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian tujuan madrasah dengan efektif dan efisien. Iklim madrasah yang baik akan mendukung kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru dan peserta didik. Semakin baik iklim madrasah, maka kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru dan peserta didik akan semakin optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa iklim madrasah yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya pembelajaran yang efektif.

Istilah iklim biasanya dikaitkan dengan kondisi atmosfer atau udara di lingkungan tertentu. Iklim dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mengacu pada: (1) Kondisi cuaca (suhu, kelembaban, mendung, hujan dan sinar matahari) di suatu wilayah dalam kurun waktu yang lama (30 tahun); (2) Atmosfer; situasi. Ada iklim, tetapi tidak terlihat dan tidak dapat disentuh, yang memiliki pengaruh yang melekat pada perilaku manusia.

Dalam lembaga pendidikan, istilah "iklim" memiliki arti yang sama dengan definisi "iklim" di atas. Menurut Gilmer, iklim suatu lembaga pendidikan merupakan sekumpulan karakteristik permanen yang menggambarkan suatu lembaga pendidikan dan membedakannya dengan lembaga pendidikan lain sehingga mempengaruhi perilaku masyarakat. Keadaan ini merupakan karakteristik obyektif lembaga pendidikan dan dapat diamati oleh anggota

¹⁸ Ahmad Zabidi Abdul Razak, "Ciri Iklim Sekolah Berkesan: Implikasinya Terhadap Motivasi Pembelajaran", *Jurnal Pendidikan*, Vol. 31 (2006), h. 3-19, <https://doi.org/10.1109/MHS.2014.7006159>.

lembaga pendidikan maupun orang di luar lembaga pendidikan tersebut.¹⁹ Davis dan Newstrom memandang iklim lembaga pendidikan sebagai kepribadian lembaga pendidikan, yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya, yang mengarah pada pandangan masing-masing anggota lembaga pendidikan tersebut.²⁰

Definisi serupa mengatakan bahwa iklim lembaga pendidikan adalah kualitas lingkungan internal lembaga pendidikan yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi tingkah laku, dan dapat dijelaskan oleh rangkaian ciri atau atribut khusus lembaga pendidikan tersebut.²¹ Ciri khas suasana lembaga pendidikan ini dengan jelas menggambarkan suatu lembaga pendidikan yang memperlakukan anggotanya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa iklim suatu lembaga pendidikan merupakan rangkaian gambaran karakteristik suatu lembaga pendidikan yang membedakan antara suatu lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lainnya yang mengarah pada pandangan setiap anggotanya dalam memandang lembaga pendidikan tersebut. Institusi pendidikan merupakan suatu hal yang dapat diukur secara langsung maupun tidak langsung dalam lingkungan kerja, yang mengasumsikan bahwa institusi guru dan pekerjaannya akan mempengaruhi motivasi dan perilaku guru.

¹⁹ Gilmer, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 54.

²⁰ Davis dan Newstrom, *Iklim Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 92.

²¹ Sukma, *Iklim, Kinerja dan Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), h. 75.

Iklim organisasi juga telah dikenal pada masa Nabi Muhammad SAW, seperti firman Allah dalam surat As-Shof ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوصٌ ﴿٤﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh (As-Shof: 4).²²

Isi surat As-Shof di atas menunjukkan bahwa orang yang berperang dibandingkan dengan orang yang bekerja, hal ini karena orang yang bekerja sama dengan Jihad mencari nafkah di sisi Allah. Berjuang dalam tim yang tertib sama dengan bekerja di lembaga atau perusahaan (organisasi). Selain itu, penataan harus rapi dan rapi, seperti bangunan yang kokoh. Kerapian diartikan sebagai satu kesatuan dalam bunyinya tanpa ada pembagian, dan ibarat sebuah bangunan yang kokoh, dapat diartikan bahwa semua komponen di dalamnya saling menguatkan, tegas, sinergis dan mempunyai tata cara yang jelas.

Dalam firman Allah surat Al-Hujarat ayat 13 dijelaskan tentang bagaimana manusia hidup secara bersama atau kelompok:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara

²² Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 220.

kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal (Al-Hujarat: 13).²³

Arti dari ayat ini adalah bahwa manusia diciptakan dari laki-laki dan perempuan oleh Allah SWT, dan pada akhirnya memiliki budaya dunia yang berkaitan dengan gaya hidup setiap orang. Akan tetapi, Allah mengingatkan orang-orang yang sholeh untuk taat pada perintah Allah, menjauhi larangannya, dan menjadi orang yang paling mulia. Tentunya dalam mencapai taraf taqwa dan menjadi manusia tidak dapat dibedakan dari interaksi dengan sesama dan lingkungan alam. Interaksi antara manusia dan lingkungan merupakan peristiwa sosial yang pada akhirnya mengarah pada pengayaan budaya. Interaksi keberadaan tidak hanya terbentuk, tetapi ada juga proyek-proyek yang mempromosikan interaksi tersebut. Oleh karena itu, individu yang memiliki tujuan hidup yang sama dan diwujudkan menjadi awal organisasi, fasilitas amar ma'ruf nahi munkar, dan pengenalan individu dan budaya yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas, kesimpulan dari iklim lembaga pendidikan adalah kualitas lingkungan internal yang dialami oleh anggotanya yang mempengaruhi sikap dan perilaku, dan dapat tercermin dari berbagai nilai yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan tersebut yang menunjukkan perspektif kelembagaan dari anggota lembaga pendidikan.

Menurut Mulyasa, iklim madrasah yang kondusif memiliki beberapa ciri antara lain (1) tujuan sekolah ditentukan dan diumumkan secara luas di sekolah; (2) fasilitas sekolah terawat dengan baik; (3) penampilan sekolah bersih, rapi,

²³ *Ibid.*, h. 190.

nyaman dan Keamanan; (4) Sekolah membawa rasa bangga ke sekolah mereka; (5) Kondisi belajar yang menyenangkan; (6) Kegiatan sekolah yang penting diatur tanpa mempengaruhi waktu belajar; (7) Kerabat dan solidaritas terjalin ; (8) Suasana penuh harapan untuk prestasi yang tinggi, (9) Seluruh karyawan dan guru memiliki komitmen kerja yang tinggi.²⁴

Pendapat lainnya dikemukakan Cohen bahwa dimensi iklim madrasah meliputi:

1. Keamanan
 - a. Aspek fisik: tata tertib dan standar keamanan fasilitas fisik sekolah
 - b. aspek sosial emosional: sikap terhadap perbedaan, sikap dan respons terhadap tindakan pem-bully-an, penyelesaian konflik, dan kepercayaan terhadap peraturan sekolah.
2. Kegiatan Belajar Mengajar
 - a. Kualitas pembelajaran: harapan yang tinggi terhadap pencapaian siswa, variasi gaya dan metode mengajar, pelatihan kepemimpinan, penghargaan terhadap aktivitas
 - b. pembelajaran sosial, emosional, dan etika: penghargaan terhadap variasi intelegensi, perpaduan dari berbagai disiplin ilmu
 - c. pengembangan profesionalisme: standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sistematis dan berkelanjutan, pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi.
 - d. kepemimpinan: komunikasi terkait visi sekolah, dukungan dan aksesibilitas administrasi, rasa hormat terhadap kepala sekolah
3. Sikap antar warga sekolah:
 - a. Menghargai terhadap perbedaan: hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa; pembuatan keputusan secara terbuka, kesempatan untuk merencanakan kegiatan akademik secara umum, partisipasi siswa dalam pembelajaran dan penegakan kedisiplinan, pembelajaran kooperatif, dan pencegahan pelanggaran dan konflik negatif.
 - b. Komunitas sekolah dan kolaborasi: saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan; keterlibatan seluruh warga sekolah; partisipasi orangtua/wali murid dalam pembuatan keputusan; kolaborasi guru dan orangtua dalam proses pendidikan siswa.

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 91-92.

- c. Moral dan keterhubungan: siswa merasa akrab dengan guru; staf memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya; warga sekolah memiliki persepsi positif terhadap komunitas sekolah
4. Lingkungan kelembagaan: kebersihan; ruang dan fasilitas yang memadai; penataan sekolah yang indah dan menarik; luas sekolah; dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.²⁵

Pendapat lainnya menjelaskan iklim yang terdapat dalam suatu organisasi termasuk di madrasah meliputi:

1. Ekologi mengacu pada aspek fisik dan materi sekolah / faktor iklim pembelajaran (input), seperti ukuran, usia, desain, kenyamanan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota organisasi, kursi dan meja, papan tulis, kenyamanan dan lainnya.
2. Miliu, mengacu pada dimensi sosial organisasi (proses), seperti identitas dan identitasnya dalam organisasi sekolah, meliputi kebangsaan, ras, gaji guru, sosial ekonomi siswa, tingkat pendidikan guru, moral orang dewasa dan motivasi (Parents) siswa, keluarga), tahapan kepuasan kerja dan siswa di sekolah.
3. Sistem sosial dalam organisasi menunjuk pada semua aspek struktur administrasi, bagaimana mengambil keputusan dan pertukaran paten antar anggota organisasi.
4. Budaya sekolah adalah nilai-nilai, sistem kepercayaan, norma, dan cara berpikir anggota organisasi.²⁶

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

1. Aspek psikologis, meliputi variabel beban kerja, kurangnya otonomi, kurangnya realisasi diri, dan kurangnya inovasi. Jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tergantung pada kemampuan dan peran pekerjaan mereka.
2. Aspek struktural, termasuk variabel-variabel seperti fisik, suara dan derajat keserasian antara persyaratan pekerjaan dan struktur fisik. Kondisi struktural merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja.
3. Aspek sosial, meliputi interaksi dengan pelanggan (sesuai dengan jumlah dan karakteristik masalah), interaksi antara rekan kerja

²⁵ Jonathan Cohen, "School Climate : Research , Policy ,", *Teachers College Record*, Vol. 111 No. 1 (2015), h. 180-213.

²⁶ S Supardi, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, Dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 20 No. 1 (2014), h. 59-73, tersedia pada <http://www.jurnaldikbud.net/index.php/jpnk/article/view/133> (2014).

(level support dan kerjasama) dan supervisor (support and reward). Semangat kerja tim dan kerjasama antara manajer dan karyawan memiliki rasa kebersamaan.

4. Aspek birokrasi, termasuk peraturan perundang-undangan terkait konflik peran dan ambiguitas. Dimensi ini mengukur kondisi yang dirasakan karyawan dalam hal kejelasan tanggung jawab mereka dan batasan atas tanggung jawab, hak, dan kewajiban mereka.²⁷

Berdasarkan sudut pandang tersebut, maka iklim madrasah tidak hanya meliputi lingkungan fisik, tetapi juga lingkungan kerja non fisik yang dianggap sebagai kekuatan utama yang mempengaruhi perilaku seluruh elemen madrasah. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan faktor di luar manusia dan aspek alamiah atau non fisik organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perilaku masyarakat dalam organisasi. Ciri dari perilaku tersebut adalah kenyamanan, kepuasan kerja, dan suasana yang penuh semangat.

Dalam Al-Quran juga dijelaskan tentang perlunya menjaga lingkungan fisik dan non fisik, sehingga menjadi salah satu syarat sahnya ibadah shalat. Sebagaimana disebutkan dalam surat Al-Baqarah ayat 222 berikut:


 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ التَّوَّابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertaubat dan menyukai orang-orang yang mensucikan diri (Al-Baqarah: 222).²⁸

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam Islam Allah SWT menyukai kebersihan fisik dan non fisik, sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan Islam yang positif memperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, tetapi juga lingkungan

²⁷ Wanti Simanjuntak, "Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif", *kompasiana.com*, tersedia pada <https://www.kompasiana.com/watisimanjuntak> (Mei 2015).

²⁸ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 56.

non fisik. Dalam Islam, salah satu aspek non material dalam iklim Islam adalah bekerjasama dan saling tolong menolong:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢٩﴾

Artinya: dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya (Al-Maidah: 2)²⁹

Berdasarkan ayat di atas dipahami bahwa iklim madrasah akan kondusif apabila orang-orang dalam madrasah tersebut memiliki sikap saling tolong menolong, saling membantu dan bekerjasama dalam menyelesaikan suatu urusan, sehingga akan tercipta suatu iklim madrasah yang harmonis dan kondusif dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan madrasah.

Hasil penelitian awal pada MTs yang ada di Kota Bandar Lampung, diperoleh data bahwa ada 30 MTs yang berada di Kota Bandar Lampung terdiri dari 2 (dua) MTs yang berstatus negeri dan 28 MTs yang berstatus swasta. Dari 30 Madrasah Tsanawiyah tersebut, peneliti hanya menfokuskan pada 3 (tiga) Madrasah Tsanawiyah. Ketiga Madrasah Tsanawiyah tersebut dipilih berdasarkan nilai akreditasi dari tertinggi sampai yang terendah. Sehingga dapat ditemukan gambaran yang jelas tentang apakah faktor iklim madrasah menjadi penyebab pencapaian mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table berikut:

²⁹ *Ibid.*, h. 97.

Tabel 1.2
Mutu Pendidikan Lokasi Penelitian

No	Nama Madrasah	Status Akreditasi	Tanggal Akreditasi	Nilai Akreditasi
1	MTsN 2 Bandar Lampung	A	10/05/2018	94
2	MTsS Al Hikmah Way Halim	B	07/02/2019	90
3	MTsS Guppi 2 Tanjung Karang	C	23/11/2018	71

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemenang Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Pada tabel 1.2 terlihat dari 30 MTs di Kota Bandar Lampung, MTs Negeri 2 Bandar Lampung mendapatkan nilai akreditasi tertinggi dibandingkan MTs lainnya yaitu dengan nilai 94 dan status akreditasi A. Sedangkan untuk MTs yang berstatus swasta yang mendapatkan nilai akreditasi tertinggi yaitu MTs Al-Hikmah Way Halim dengan nilai 90 dan status akreditasi B. Adapun MTs terakreditasi C yaitu MTs GUPPI 2 Tanjung Karang dengan jumlah nilai 71.

Penelitian ini akan memfokuskan pada tiga MTs tersebut, dengan meneliti iklim madrasah masing-masing, sehingga ditemukan bahwa iklim madrasah merupakan faktor penyebab ketiga MTs tersebut berada pada mutu sebagaimana disebutkan di atas. Hasil penelitian awal terhadap iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung, diperoleh data awal bahwa masih ada guru, staf maupun peserta didik yang tidak mengetahui dan tidak memahami akan visi, misi, dan tujuan madrasah, fasilitas madrasah seperti, buku-buku diperpustakaan berdebu, tidak tersusun dengan baik, bangku dan meja banyak yang rusak dan dalam kondisi kurang terawat, lingkungan sekolah kurang bersih, kurang sejuk dan masih ada sampah di beberapa tempat sudut sekolah, sering melakukan acara-acara yang mengganggu waktu belajar, guru kurang menjalin komunikasi dengan

peserta didik, penggunaan metode pembelajaran kurang bervariasi, kurangnya dukungan atas prestasi guru maupun peserta didik, dan masih ada beberapa guru yang terlambat datang ke madrasah.³⁰

Hasil prasurvei terhadap iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung tersebut, menunjukkan bahwa kondisi iklim organisasi di Madrasah Tsanawiyah Kota Bandar Lampung masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi. Berdasarkan hasil penelitian awal di MTs yang berada di Kota Bandar Lampung tersebut muncul permasalahan bahwa walaupun kepala madrasah telah melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, guru memiliki komitmen dan motivasi kerja, adanya budaya kerja organisasi yang baik, dan adanya upaya pengembangan kompetensi guru, akan tetapi iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung masih kurang baik dan kurang kondusif. Oleh karena itulah peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut tentang iklim Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung, sehingga dapat ditemukan upaya peningkatan iklim madrasah yang sesuai dengan kondisi Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung.

³⁰ Prasurvei Iklim MTs di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Oktober – Desember 2019

B. Fokus dan Subfokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah iklim madrasah tsanawiyah di Kota Bandar Lampung. Sedangkan subfokus permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Keamanan
 - a. Aspek fisik: tata tertib dan standar keamanan fasilitas fisik sekolah
 - b. Aspek sosial emosional: sikap terhadap perbedaan, sikap dan respons terhadap tindakan pem-*bully*-an, penyelesaian konflik, dan kepercayaan terhadap peraturan sekolah.
2. Kegiatan Belajar Mengajar
 - a. Kualitas pembelajaran: harapan yang tinggi terhadap pencapaian siswa, variasi gaya dan metode mengajar, pelatihan kepemimpinan, penghargaan terhadap aktivitas
 - b. Pembelajaran sosial, emosional, dan etika: penghargaan terhadap variasi intelegensi, perpaduan dari berbagai disiplin ilmu
 - c. Pengembangan profesionalisme: standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sistematis dan berkesinambungan, pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi.
 - d. Kepemimpinan: komunikasi terkait visi sekolah, dukungan dan aksesibilitas administrasi, rasa hormat terhadap kepala sekolah.

3. Sikap antar warga sekolah:
 - a. Menghargai terhadap perbedaan: hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa; pembuatan keputusan secara terbuka, kesempatan untuk merencanakan kegiatan akademik secara umum, partisipasi siswa dalam pembelajaran dan penegakan kedisiplinan, pembelajaran kooperatif, dan pencegahan pelanggaran dan konflik negatif.
 - b. Komunitas sekolah dan kolaborasi: saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan; keterlibatan seluruh warga sekolah; partisipasi orangtua/wali murid dalam pembuatan keputusan; kolaborasi guru dan orangtua dalam proses pendidikan siswa.
 - c. Moral dan keterhubungan: siswa merasa akrab dengan guru; staf memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya; warga sekolah memiliki persepsi positif terhadap komunitas sekolah
4. Lingkungan kelembagaan: kebersihan; ruang dan fasilitas yang memadai; penataan sekolah yang indah dan menarik; luas sekolah; dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan sub fokus permasalahan tersebut, maka rumusan masalah pokok dalam penelitian ini adalah “Bagaimana iklim MTs di Kota Bandar Lampung?”, yang kemudian dirinci dalam beberapa rumusan masalah khusus sebagai berikut:

1. Bagaimana iklim madrasah pada aspek keamanan di MTs Kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana iklim madrasah pada aspek kegiatan belajar mengajar di MTs Kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana iklim madrasah pada aspek sikap antar warga sekolah di MTs Kota Bandar Lampung?
4. Bagaimana iklim madrasah pada aspek lingkungan kelembagaan di MTs Kota Bandar Lampung?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis iklim MTs di Kota Bandar Lampung. Sedangkan tujuan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis iklim madrasah pada aspek keamanan di MTs Kota Bandar Lampung.
2. Untuk menganalisis iklim madrasah pada aspek kegiatan belajar mengajar di MTs Kota Bandar Lampung.
3. Untuk menganalisis iklim madrasah pada aspek sikap antar warga sekolah di MTs Kota Bandar Lampung.
4. Untuk menganalisis iklim madrasah pada aspek lingkungan kelembagaan di MTs Kota Bandar Lampung.

E. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai kontribusi pemikiran sekaligus dalam rangka memperluas wawasan bagi kajian ilmu pendidikan dalam meningkatkan pemahaman tentang manajemen pendidikan Islam, khususnya tentang iklim madrasah tsanawiyah.
- b. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu dalam manajemen pendidikan Islam tentang iklim madrasah tsanawiyah.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan secara teoritis berguna bagi pengembangan wacana ilmu ke-Islaman, terutama yang berkaitan dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam pada kajian iklim madrasah tsanawiyah.

2. Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi mengenai iklim MTs di Kota Bandar Lampung.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pembaca terutama bagi pendidik dan kepala madrasah dalam memahami secara spesifik tentang iklim MTs di Kota Bandar Lampung.
- c. Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam meningkatkan iklim madrasah khususnya pada MTs di Kota Bandar Lampung.

- d. Dapat dijadikan sebagai media bagi kepala madrasah dan guru khususnya di Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung untuk mengoptimalkan peran, fungsi, dan kinerja serta kemampuannya dalam meningkatkan iklim madrasah agar lebih baik dan kondusif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Iklim Madrasah

1. Pengertian Iklim Madrasah

Kata iklim dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan dengan “suasana, keadaan.”¹ Sedangkan menurut istilah pengertian iklim adalah suasana atau keadaan yang tercipta karena interaksi dari seluruh personil yang ada di dalamnya.² Apabila dihubungkan dengan madrasah maka, iklim madrasah adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.³ Sedangkan menurut Syaiful Sagala, iklim madrasah adalah suatu kualitas masukan yang relatif dari lingkungan organisasi yang merupakan pengalaman yang dialami anggota organisasi mempengaruhi tingkah laku mereka.⁴ Atau dapat juga didefinisikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.⁵

Pendapat lainnya mendefinisikan iklim madrasah merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus

¹ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 369.

² Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional; Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 129.

³ Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 130.

⁴ *Ibid.*, h. 131.

⁵ *Ibid.*, h. 130.

berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.⁶ Menurut Owen, iklim madrasah adalah studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.⁷ Stringer mendefinisikan iklim madrasah sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.⁸

Iklim sekolah (*school climate*) menurut National School Climate Center (NSCC) didefinisikan sebagai “*school climate refers to the quality and character of school life. School climate is based on patterns of students', parents' and school personnel's experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures.*”⁹ Iklim sekolah mengarah pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah. Iklim sekolah berdasar pada pola pengalaman peserta didik, orang tua, dan personil sekolah. Iklim sekolah juga merefleksikan norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, kegiatan belajar mengajar, dan struktur organisasi.

Haynes sebagaimana dikutip oleh Hoffman et.al mendefinisikan iklim sekolah sebagai “*the quality and consistency of interpersonal interactions within the school community that influence children's*

⁶ Wirawan, *Budaya dan iklim organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 122.

⁷ *Ibid.*, h. 121.

⁸ *Ibid.*

⁹ Amrit Thapa et al., A Review of School Climate Research, *Review of Educational Research*, vol. 83, 2013, h. 1-29, <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>.

cognitive, social and psychological development.”¹⁰ Iklim sekolah merupakan kualitas dan konsistensi interaksi antar individu dengan komunitas sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi peserta didik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah merupakan kualitas atau karakteristik yang dibangun oleh pengalaman warga sekolah dan berpengaruh terhadap perkembangan kognitif, sosial, dan psikologi.¹¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa iklim madrasah adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut yang ditandai dengan perasaan nyaman, kepuasan kerja, dan suasana penuh semangat.

2. Macam-Macam Iklim Madrasah

Menurut Syaiful Sagala, ada dua ekstrimitas iklim madrasah, yaitu iklim terbuka dan tertutup. Iklim terbuka memiliki derajat kepercayaan dan semangat yang tinggi dan rendahnya perlawanan. Sedangkan iklim tertutup memiliki derajat kepercayaan dan semangat yang rendah dengan tingginya perlawanan.¹² Pada iklim terbuka para anggota memiliki kebebasan untuk berkeaktifitas dan melakukan inovasi, sehingga para

¹⁰ Cynthia J. Hutchinson and Elayne Reiss Lorrie L. Hoffman dan Lorrie, “On improving school climate: Reducing reliance on rewards and punishment.”, *International Journal of Whole Schooling*, Vol. 5 No. 1 (2015).

¹¹ Jonathan Cohen, “School Climate : Research , Policy ,”, *Teachers College Record*, Vol. 111 No. 1 (2015), h. 180-213.

¹² Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 131.

anggota berlomba-lomba untuk menunjukkan prestasi kerja yang terbaik. Pada iklim tertutup pemimpin dan anggota ruang gerakannya sempit, kaku, menekankan pada hal-hal yang bersifat rutinitas, sehingga anggota organisasi menjadi statis, frustrasi dan apatis.

Abdul aziz wahab membagi iklim madrasah menjadi beberapa macam, (1) Iklim madrasah terbuka, iklim madrasah semacam ini ditandai dengan seorang manajer dan anggota organisasi yang bersikap jujur dan terbuka. Seluruh anggota organisasi saling menghargai satu dengan lainnya. (2) Iklim madrasah Mengikat, iklim semacam ini memiliki beberapa unsur yang diantaranya anggota organisasi berlaku profesional tetapi kebalikannya top manajernya berlaku kurang profesional (3) iklim madrasah tidak mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas organisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang professional (4) iklim madrasah tertutup, hal ini ditandai misalnya kepala sekolah yang tidak mendukung terhadap aktivitas anggota organisasi, alih-alih malah menghambat kemajuan organisasi, serta anggota organisasi aktivitasnya tidak jauh berbeda dengan pemimpinnya.¹³

¹³ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 156.

Pendapat lainnya lebih memperinci lagi macam-macam iklim madrasah yang digolongkan sebagai berikut:

- a. Iklim terbuka, organisasi penuh semangat dan daya hidup; memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
- b. Iklim bebas, tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, kepuasan kerja muncul karena dapat menyelesaikan kegiatan tertentu.
- c. Iklim terkontrol, sangat mementingkan tugas, kebutuhan anggota organisasi tidak diperhatikan.
- d. Iklim yang familiar (kekeluargaan), suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi, dan tidak terkontrol.
- e. Iklim keayahan (*paternal climate*), adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan dan tidak menghargai inisiatif orang-orang yang dipimpinnya.
- f. Iklim tertutup, para anggota bersikap acuh atau masa bodoh, anggota organisasi tidak memiliki kepuasan dari hasil kerja mereka.¹⁴

Berdasarkan pendapat-pendapat mengenai macam-macam iklim madrasah tersebut, dipahami bahwa secara langsung maupun tidak langsung iklim madrasah madrasah sangat dipengaruhi oleh gaya

¹⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 273-274.

kepemimpinan yang dianut kepala madrasah. Apabila kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, maka iklim madrasah madrasah cenderung akan bersifat terbuka. Begitu halnya, apabila kepala madrasah lebih menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, maka iklim madrasah cenderung bersifat terkontrol atau bisa juga bersifat keayahan. Sebagaimana yang dikemukakan Burhanuddin, iklim madrasah lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi sekolahnya.¹⁵

B. Karakteristik Iklim madrasah yang Kondusif

Iklim madrasah madrasah yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan yang terpusat pada peserta didik adalah contoh iklim madrasah madrasah yang menumbuhkan semangat belajar peserta didik.

Teori atribusi mengemukakan bahwa untuk mengidentifikasi perilaku individu atau sebuah organisasi, maka haruslah dicari penyebabnya dari lingkungan internal atau eksternal.¹⁶ Dalam teori atribusi, lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku. Perilaku yang disebabkan lingkungan internal adalah perilaku yang berada dibawah kendali pribadi dari individu

¹⁵ *Ibid.*, h. 274.

¹⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA, 2006), h. 172.

internal organisasi itu. Sedangkan eksternal, merujuk pada hasil yang berasal dari lingkungan luar yaitu bahwa individu dipaksakan perilakunya karena situasi di lingkungan eksternal.¹⁷

Menurut Burhanuddin, iklim madrasah yang kondusif adalah iklim madrasah terbuka yang bercirikan: tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi baik dari kelompok maupun pimpinan, para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja, semua kebutuhan pribadi terpenuhi.¹⁸ Pendapat lain menjelaskan, bahwa iklim madrasah yang berkualitas menurut Croft ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi.¹⁹ Sedangkan menurut Syaiful Sagala, dimensi iklim madrasah meliputi: 1) adanya rasa tanggung jawab, 2) adanya tandar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, 3) adanya *reward* yang diperoleh sebagai pengakuan terhadap prestasi, 4) saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan, dan 5) adanya semangat yang kuat dalam tim kerja.²⁰

Pendapat lainnya menjelaskan tolak ukur dalam mengidentifikasi iklim madrasah yaitu (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan

¹⁷ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Edisi 3*, (Jakarta: Dirjen Diknasmen Direktorat Pendidikan menengah Umum, 2001), h. 23.

¹⁸ Burhanuddin, *Op.Cit.* h. 273.

¹⁹ Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 129.

²⁰ *Ibid.*, h. 130.

pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan pengendalian, (9) struktur dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai.²¹

Departemen Pendidikan Amerika Serikat memandang iklim sekolah sebagai konsep beragam aspek yang menggambarkan sejauh mana komunitas sekolah menciptakan dan memelihara kampus sekolah yang aman, situasi akademik yang menguntungkan, termasuk disiplin ilmu, fisik, hubungan saling menghormati, percaya diri dan penuh perhatian di seluruh komunitas sekolah.²² Ramsey, dkk., menunjukkan bahwa iklim sekolah mengintegrasikan banyak aspek lingkungan sekolah dan kehidupan sekolah, seperti a) fasilitas dan bangunan; b) demografi peserta didik dan karakteristik sosial mereka; c) guru, administrator dan staf; d) kebijakan, nilai, dan peraturan sekolah; dan e) jenis interaksi yang terjadi antara peserta didik, guru, staf dan orang tua.²³

Menurut Mulyasa, untuk mengetahui bagaimana karakteristik iklim dan budaya di suatu sekolah terdapat beberapa indikator iklim dan budaya sekolah yang baik sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah, ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah.
2. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang diukur.

²¹ Keith Davis dan Jhon W. Newstorm, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 24.

²² U.S. Department of Education, *Directory of federal school climate and discipline resources*, (Washington DC: Retrieved, 2013), h. 2.

²³ G.W. Ramsey, C.M., Spira, A.P., Parisi, J.M., & Rebok, "School climate: Perceptual differences between students, parents and school staff. School Effectiveness and School Improvement", *International Journal of Research Policy and Practice*, Vol. 27 No. 4 (2016), h. 629-641, <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2017.03.040>.

3. Fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
4. Penampilan fisik sekolah yang bersih, rapi, dan nyaman serta memperhatikan keamanan.
5. Pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa sehingga memberi kesan asri, teduh, dan nyaman.
6. Poster-poster afirmasi (poster berisi pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis dan mudah dilihat oleh peserta didik.
7. Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
8. Kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong peserta didik belajar.
9. Acara-acara penting di sekolah dijadwal sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu waktu belajar.
10. Ada transisi/peralihan yang lancar dan cepat antara kegiatan di luar sekolah maupun di dalam kelas.
11. Guru mau mengubah metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan.
12. Penggunaan sistem *moving class*.
13. Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan.
14. Sekolah menekankan peserta didik dan guru bahwa belajar merupakan alasan paling penting untuk bersekolah.
15. Sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana guru percaya bahwa peserta didik dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
16. Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh peserta didik.
17. Harapan terhadap prestasi peserta didik yang tinggi disampaikan kepada seluruh orang tua peserta didik.
18. Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkan budaya mutu dalam menjalankan tugas sehari-hari.²⁴

Sedangkan menurut Andre Hardjana, iklim madrasah dapat ditunjukkan dari:

- (1) komunikasi yang efektif dengan para staf, peserta didik, orang tua, dan komunitas; (2) mengekspresikan ide dengan jelas ke dalam bentuk tertulis maupun lisan, saling mendengarkan dan merespon; (3) mendorong hubungan interpersonal yang positif, dicirikan oleh atmosfer kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi; (4) fleksibel dan adil; (5) menunjukkan perhatian personel untuk masing-masing

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h.91-92.

individu, dapat diperoleh dan nampak; (6) menetapkan pemecahan masalah yang efektif, proses pengambilan keputusan; (7) menunjukan isu perhatian dan memecahkan konflik; (8) menciptakan sebuah atmosfer yang melibatkan partisipasi dalam proses pembuatan keputusan; (9) memecahkan masalah secara kooperatif, mendelegasikan secara efektif, mempromosikan kesempatan kepemimpinan; (10) memfasilitasi penyelenggaraan sebuah dewan orang tua dan mendorong keterlibatan orang tua secara aktif; serta (11) menjamin para orang tua menerima komunikasi teratur dari sekolah.²⁵

Pendapat lainnya dikemukakan Cohen bahwa dimensi iklim madrasah meliputi:

1. Keamanan
 - a. Aspek fisik: tata tertib dan standar keamanan fasilitas fisik sekolah
 - b. aspek sosial emosional: sikap terhadap perbedaan, sikap dan respons terhadap tindakan pem-bully-an, penyelesaian konflik, dan kepercayaan terhadap peraturan sekolah.
2. Kegiatan Belajar Mengajar
 - a. Kualitas pembelajaran: harapan yang tinggi terhadap pencapaian peserta didik, variasi gaya dan metode mengajar, pelatihan kepemimpinan, penghargaan terhadap aktivitas
 - b. pembelajaran sosial, emosional, dan etika: penghargaan terhadap variasi intelegensi, perpaduan dari berbagai disiplin ilmu
 - c. pembelajaran sosial, emosional, dan etika: standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sistematis dan berkesinambungan, pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi.
 - d. kepemimpinan: komunikasi terkait visi sekolah, dukungan dan aksesibilitas administrasi, rasa hormat terhadap kepala sekolah
3. Sikap antar warga sekolah:
 - a. Menghargai terhadap perbedaan: hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, staf, dan peserta didik; pembuatan keputusan secara terbuka, kesempatan untuk merencanakan kegiatan akademik secara umum, partisipasi peserta didik dalam pembelajaran dan penegakan kedisiplinan, pembelajaran kooperatif, dan pencegahan pelanggaran dan konflik negatif.
 - b. Komunitas sekolah dan kolaborasi: saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan; keterlibatan seluruh warga sekolah; partisipasi orangtua/wali murid dalam pembuatan keputusan;

²⁵ André© Hardjana, "Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi", *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, Vol. 3 No. 1 (2013), h. 1-36, <https://doi.org/10.24002/jik.v3i1.238>.

- kolaborasi guru dan orangtua dalam proses pendidikan peserta didik.
- c. Moral dan keterhubungan: peserta didik merasa akrab dengan guru; staf memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya; warga sekolah memiliki persepsi positif terhadap komunitas sekolah
4. Lingkungan kelembagaan: kebersihan; ruang dan fasilitas yang memadai; penataan sekolah yang indah dan menarik; luas sekolah; dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.²⁶

Pendapat lainnya menjelaskan iklim yang terdapat dalam suatu organisasi termasuk di madrasah meliputi:

1. Ekologi, merujuk pada aspek fisik dan material sebagai faktor iklim sekolah/belajar (input), seperti: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi bangunan, teknologi yang digunakan anggota dalam organisasi, kursi dan meja, papan tulis, dan lain-lain kemudahan.
2. Miliu, merujuk pada dimensi sosial dalam organisasi (proses), seperti: apa dan siapa mereka dalam organisasi sekolah, yaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, sosio ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (orangtua peserta didik, keluarga), tahap kepuasan kerja, dan peserta didik yang berada di sekolah tersebut.
3. Sistem sosial dalam organisasi, menunjuk pada aspek struktur administrasi, bagaimana cara membuat keputusan, paten komunikasi di kalangan anggota organisasi.
4. Budaya sekolah, merujuk pada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir anggota organisasi.²⁷

Menurut model Pines, iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi. Beban kerja yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kemampuan dan peran kerjanya.
2. Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.

²⁶ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 180.

²⁷ S Supardi, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, Dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 20 No. 1 (2014), h. 59-73, tersedia pada <http://www.jurnaldikbud.net/index.php/jpnk/article/view/133> (2014).

Kondisi struktural merupakan kondisi yang dirasakan oleh karyawan tentang lingkungan kerja.

3. Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan). Dimensi sosial dirasakan dengan adanya semangat kerjasama kelompok dan kerjasama manajer dan karyawan.
4. Dimensi birokratik, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan. Dimensi ini mengukur kondisi yang dirasakan oleh karyawan tentang kejelasan tugas dan batasan wewenang, hak dan kewajiban yang dilaksanakan terkait dengan tugas.²⁸

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa ada dua dimensi iklim madrasah yaitu (1) dimensi fisik, meliputi berbagai sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran di madrasah, rasio peserta didik dengan guru di kelas, ketersediaan sumber daya manusia, keamanan dan kenyamanan. (2) dimensi non fisik, meliputi dimensi sosial, seperti kualitas hubungan interpersonal antara kepala madrasah, guru, staf, dan peserta didik; kontribusi guru, staf, dan peserta didik dalam pembuatan keputusan sekolah, kompensasi dan penghargaan, dukungan dan kerjasama. Dimensi akademik, meliputi: kualitas pembelajaran yang kreatif, inovatif, dan menyenangkan; pengembangan profesionalisme guru; pembelajaran yang memperhatikan minat dan bakat peserta didik; melibatkan orangtua peserta didik secara aktif; kedisiplinan guru, staf, dan peserta didik; dan monitoring kemajuan peserta didik.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut iklim madrasah tidak hanya meliputi keadaan lingkungan fisik tetapi juga non fisik lingkungan

²⁸ Wanti Simanjuntak, "Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif", *kompasiana.com*, tersedia pada <https://www.kompasiana.com/watisimanjuntak> (Mei 2015).

kerja yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku semua unsur madrasah. Sehingga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut yang ditandai dengan perasaan nyaman, kepuasan kerja, dan suasana penuh semangat.

Pada penelitian ini, digunakan pendapat yang dikemukakan Cohen, karena pendapat tersebut mencakup semua pendapat yang mengemukakan tentang iklim madrasah. Untuk itu berikut akan dijelaskan masing-masing indikator dari iklim madrasah tersebut:

1. Keamanan pada Aspek Fisik dan Sosial Emosional

Keamanan adalah keadaan aman dan tenteram. Keamanan tidak hanya mencegah rasa sakit atau cedera tapi keamanan juga dapat membuat individu aman dalam aktifitasnya, mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan umum. Keamanan fisik (*biologic safety*) merupakan keadaan fisik yang aman terbebas dari ancaman kecelakaan dan cedera (*injury*) baik secara mekanis, termis, listrik maupun bakteriologis. Kebutuhan keamanan fisik merupakan kebutuhan untuk melindungi diri dari bahaya yang mengancam kesehatan fisik, yang pada pembahasan ini akan difokuskan pada *providing for safety* atau memberikan lingkungan yang aman.

Dalam Islam, keamanan merupakan faktor yang paling penting, sehingganya Nabi Ibrahim AS dalam doanya beliau mendahulukan permohonan keamanan daripada permohonan rizki. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al-Baqarah ayat 126 berikut:

وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَذَا بَلَدًا ءَامِنًا وَّارْزُقْ أَهْلَهُ مِنِ
الْثَّمَرَاتِ مَنْ ءَامَنَ مِنْهُمْ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ قَالَ وَمَنْ كَفَرَ
فَأُمْتِعْهُ قَلِيلًا ثُمَّ أَضْطَرُّهُ إِلَىٰ عَذَابِ النَّارِ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ ﴿١٢٦﴾

Artinya: Dan (ingatlah), ketika Ibrahim berdoa: "Ya Tuhanku, jadikanlah negeri ini, negeri yang aman sentosa, dan berikanlah rezeki dari buah-buahan kepada penduduknya yang beriman diantara mereka kepada Allah dan hari kemudian. Allah berfirman: "Dan kepada orang yang kafirpun Aku beri kesenangan sementara, kemudian Aku paksa ia menjalani siksa neraka dan itulah seburuk-buruk tempat kembali" (Al-Baqarah: 126).²⁹

Dengan demikian stabilitas keamanan dalam negeri terkait keamanan jiwa, harta dan kehormatan adalah surga yang Allah anugerahkan kepada umat yang beriman dalam hidup di dunia ini, bahkan termasuk anugerah termahal bagi bangsa-bangsa seluruhnya. Firman Allah dalam Surat Quraisy ayat 3 – 4:

فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ ﴿٣﴾ الَّذِي أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَعَآمَنَهُمْ
مِّنْ خَوْفٍ ﴿٤﴾

Artinya: Maka hendaklah mereka menyembah Tuhan Pemilik rumah ini (Ka'bah). Yang telah memberi makanan kepada mereka untuk

²⁹ Departemen Agama RI., *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 25.

menghilangkan lapar dan mengamankan mereka dari ketakutan (Quraisy: 3 – 4).³⁰

Menurut Cohen, iklim madrasah pada aspek keamanan meliputi dua aspek yaitu (1) aspek fisik, dan (2) aspek sosial emosional.³¹ Sekolah merupakan ruang lingkup pendidikan, yang di dalamnya ada proses mendidik, mengajar dan melatih. Sekolah sebagai ruang lingkup pendidikan perlu menjamin terselenggaranya proses pendidikan yang baik. Kondisi yang baik bagi proses tersebut adalah kondisi aman, tenang, tertib dan teratur, saling menghargai dan hubungan pergaulan yang baik. Artinya kondisi aman baik pada aspek fisik maupun sosial emosional di sekolah tersebut akan mendukung kelancaran proses pendidikan di sekolah.

a. Aspek keamanan fisik sekolah

Mempertahankan keamanan fisik melibatkan keadaan mengurangi atau mencegah ancaman pada tubuh atau kehidupan. Ancaman tersebut mungkin penyakit, kecelakaan, bahaya, pada lingkungan. Aspek keamanan fisik sekolah menurut Cohen meliputi tata tertib dan standar keamanan fasilitas fisik sekolah.³² Aspek keamanan fisik sekolah dalam bentuk memiliki tata tertib sekolah merupakan hal yang penting. Iklim madrasah yang kondusif diperlukan adanya peraturan sekolah, yaitu tata tertib bagi guru-guru, para peserta didik, serta peraturan lain yang

³⁰ *Ibid.*, h. 905.

³¹ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 181.

³² *Ibid.*

dianggap perlu. Tata tertib yang disusun tersebut akan menimbulkan kedisiplinan, yang sangat diperlukan dalam proses belajar mengajar. Hal ini dikarenakan tata tertib sekolah akan menimbulkan rasa senang untuk belajar dan meningkatkan hubungan sosial.³³

Tata tertib sekolah mempunyai dua fungsi yang sangat penting dalam membantu membiasakan anak mengendalikan dan mengekang perilaku yang tidak diinginkan, sehingga iklim sekolah menjadi kondusif dalam mendukung kegiatan pembelajaran.³⁴ Hasil penelitian Eka Novia Anggraini juga menemukan bahwa dengan pelaksanaan tata tertib yang baik, akan dapat menciptakan situasi sekolah yang kondusif.³⁵ Solihuddin juga menyatakan bahwa tata tertib yang dijalankan secara efektif dan efisien dapat menciptakan situasi dan kondisi sekolah yang kondusif, yang akan mendukung pembelajaran berlangsung dengan tenang dan aman, sehingga peserta didik dapat mencapai prestasi yang optimal.³⁶

³³ Leli Siti Hadiani, "Pengaruh Pelaksanaan Tata Tertib Sekolah terhadap Kedisiplinan Belajar Siswa (Penelitian Deskriptif Analisis di SDN Sukakarya II Kecamatan samarang Kabupaten Garut)", *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 02 No. 1 (2008), h. 1–8,.

³⁴ A Priyolistiyanto, "Implementasi Metode Simple Multi Attribute Rating Technique Exploiting Rank (SMARTER) pada Sistem Pendukung Keputusan Sanksi Pelanggaran Tata Tertib Sekolah", *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Komputer*, No. November (2013), h. 127–132, tersedia pada http://ilkom.unnes.ac.id/snik/prosiding/2013/28.SNIK2013_Smarter.pdf (2013).

³⁵ Eka Novia Anggraini dan Tjipto Subadi, "Pengelolaan Tata Tertib Sekolah Menengah Pertama", *Jurnal VARIDIKA*, Vol. 27 No. 2 (2016), h. 144–151, <https://doi.org/10.23917/varidika.v27i2.1726>.

³⁶ Muhammad Solihuddin, "Dampak Kebijakan Sekolah Tentang Poin Pelanggaran Tata Tertib Siswa dalam Membentuk Perilaku Siswa yang Berkarakter", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol. 1 No. 2010 (2013), h. 62–70,.

Secara umum tata tertib sekolah dapat diartikan sebagai ikatan atau aturan yang harus dipatuhi oleh setiap warga sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar. Pelaksanaan tata tertib sekolah akan dapat berjalan dengan baik jika guru, aparat sekolah dan peserta didik telah saling mendukung terhadap tata tertib sekolah itu sendiri. Kurangnya dukungan dari peserta didik akan mengakibatkan kurang berartinya tata tertib sekolah yang diterapkan di sekolah.

Tata tertib sekolah mencakup aspek-aspek sebagai berikut (1) tugas dan kewajiban: dalam kegiatan intra kurikuler dan ekstra kurikuler, (2) larangan-larangan bagi para peserta didik, (3) sanksi-sanksi bagi para peserta didik.³⁷ Tata tertib sekolah bukan hanya sekedar kelengkapan dari sekolah, tetapi merupakan kebutuhan yang harus mendapat perhatian dari semua pihak yang terkait, terutama dari pelajar atau peserta didik itu sendiri. Sehubungan dengan hal tersebut, maka sekolah pada umumnya menyusun pedoman tata tertib sekolah bagi semua pihak yang terkait bagi guru, tenaga administrasi maupun peserta didik. Isi tata tertib sekolah secara garis besar adalah berupa tugas dan kewajiban peserta didik yang harus dilakukan, larangan dan sanksi.

³⁷ Leli Siti Hadiani, *Op.Cit.* h. 1-8.

Selain tata tertib sekolah, iklim madrasah pada aspek fisik, dilihat juga dari aspek keamanan fasilitas sekolah. Menurut hasil penelitian Eko Djatmiko, sarana prasarana sekolah dalam kondisi yang aman digunakan, indah, dan mudah dalam menggunakannya akan mempengaruhi kinerja guru.³⁸ Hasil penelitian Limon juga menemukan bahwa kualitas fasilitas sekolah yang tidak memadai dan aman akan mempengaruhi kerja dan hasil belajar peserta didik.³⁹

Hasil penelitian tersebut dipertegas oleh Filardo yang menyatakan bahwa kekurangan dalam fasilitas sekolah yang tidak memenuhi standar kesehatan dan keselamatan, menjadi permasalahan serius dalam pembelajaran dan prestasi peserta didik.⁴⁰ McGowen juga menegaskan bahwa keadaan fasilitas sekolah yang sesuai standar keamanan, kesehatan, dan kelengkapan, akan berpengaruh terhadap prestasi belajar peserta didik, kedisiplinan, kehadiran, dan tingkat kenyamanan peserta

³⁸ Eko Djatmiko, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Semarang (The Effect of the Principal's Leadership and Facilities on the Teacher's Performance of State Junior High Schools of Semarang Municipality)", *Fokus Ekonomi*, Vol. 1 No. 2 (2006), h. 19–30.

³⁹ M. R. Limon, "The Effect of The Adequacy of School Facilities on Students' Performance and Achievement in Technology and Livelihood Education", *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Vol. 5 No. 1 (2016), h. 45–58, <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v5 - i1 / 2 05 8>.

⁴⁰ Mary Filardo, "Good Buildings, Better Schools: An economic stimulus opportunity with long-term benefits", *Washington, DC: Economic Policy Institute*, 2008, tersedia pada <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Good+buildings,+better+schools:+An+economic+stimulus+opportunity+with+long-term+benefits#0> (2008).

didik maupun guru untuk betah belajar dan mengajar di sekolah tersebut.⁴¹

Fasilitas Sekolah Aman merupakan fasilitas sekolah dengan gedung, isinya dan halaman sekitarnya memenuhi persyaratan keselamatan, kesehatan, kemudahan termasuk kelayakan bagi anak berkebutuhan khusus, kenyamanan dan keamanan.⁴² Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa fasilitas sekolah yang aman, adalah apabila sarana dan prasarana di sekolah memenuhi standar yang telah ditentukan, sehingga memberikan dampak kenyamanan dan keamanan bagi warga sekolah tersebut.

Standar keamanan fasilitas sekolah antara lain sebagai berikut⁴³:

(1) Distribusi dan lokasi bangunan diletakkan

Desain tata letak yang cermat dapat secara signifikan meningkatkan keamanan sekolah, seperti: akses terbatas ke lokasi sekolah, pemantauan yang mudah terhadap kompleks dengan bangunan, dan akses terkontrol ke bangunan.

(2) Pencahayaan tempat dan ruang eksternal

⁴¹ R. S McGowen, "The Impact of school facilities on student achievement, attendance, behavior, completion rate, and teacher turnover rate in selected Texas high schools", (Texas A & M University, 2007), h. iii-iv.

⁴² Gogot Suharwoto, *Modul 1; Pilar 1 Fasilitas Sekolah Aman*, (Jakarta: Kemendikbud, 2015), h. 10.

⁴³ Rebulik E Kosoves, *Republic of Kosovo, Ministry of Education, Science and Education Design Guidelines for School Facilities Norms and Standards*, vol. 1, 2015, h. 57-65, tersedia pada <http://masht.rks-gov.net/uploads/2015/06/masht-vol1-eng-print-5mm-bleed-0mm-inside-final.pdf> (2015).

Seperti pintu masuk, membutuhkan pencahayaan tambahan: pencahayaan keamanan umumnya dianggap sebagai pencegah yang efektif terhadap kerusakan dan agak menguntungkan.

- (3) Kualitas bahan konstruksi, hasil akhir dan perlengkapan
Desainer sekolah harus mengantisipasi area yang rentan dan kemungkinan perbaikan.
- (4) Adanya sistem dan peraturan proteksi kebakaran.
- (5) Deteriorasi dan bencana alam.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007, ada beberapa standar fasilitas sekolah yaitu sebagai berikut⁴⁴:

- (1) Bangunan gedung untuk satuan pendidikan SD/MI/SMP/Mts/SMA/MA memenuhi ketentuan rasio minimum luas lantai terhadap peserta didik.
- (2) Untuk satuan pendidikan yang memiliki rombongan belajar dengan banyak peserta didik kurang dari kapasitas maksimum kelas, lantai bangunan juga memenuhi ketentuan luas minimum.
- (3) Bangunan gedung memenuhi ketentuan tata bangunan yang terdiri dari:
 - (a) Koefisien dasar bangunan maksimum 30%;

⁴⁴ “Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA)”, 2007.

- (b) Koefisien lantai bangunan dan ketinggian maksimum bangunan gedung yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah;
 - (c) Jarak bebas bangunan gedung yang meliputi garis sempadan bangunan gedung dengan as jalan, tepi sungai, tepi pantai, jalan kereta api, dan/ atau jaringan tegangan tinggi, jarak antara bangunan gedung dengan batas-batas persil, dan jarak antara as jalan dan pagar halaman yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah.
- (4) Bangunan gedung memenuhi persyaratan keselamatan berikut.
- (a) Memiliki struktur yang stabil dan kukuh sampai dengan kondisi pembebanan maksimum dalam mendukung beban muatan hidup dan beban muatan mati, serta untuk daerah/ zona tertentu memiliki kemampuan untuk menahan gempa dan kekuatan alam lainnya;
 - (b) Dilengkapi sistem proteksi pasif dan/ atau proteksi aktif untuk mencegah dan menanggulangi bahaya kebakaran dan petir.
- (5) Bangunan gedung memenuhi persyaratan kesehatan berikut.
- (a) Mempunyai fasilitas secukupnya untuk ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai;

- (b) Memiliki sanitasi di dalam dan di luar bangunan gedung untuk memenuhi kebutuhan air bersih, pembuangan air kotor dan/atau air limbah, kotoran dan tempat sampah, serta penyaluran air hujan;
 - (c) Bahan bangunan yang aman bagi kesehatan pengguna bangunan gedung dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan.
- (6) Bangunan memenuhi persyaratan aksesibilitas berikut:
- (a) Menyediakan fasilitas dan aksesibilitas yang mudah, aman, dan nyaman untuk penyandang cacat yang memiliki kesulitan mobilitas termasuk pengguna kursi roda;
 - (b) Dilengkapi dengan fasilitas pengarah jalan (*guiding block*) untuk tunanetra.
- (7) Bangunan gedung memenuhi persyaratan kenyamanan berikut.
- (a) Bangunan gedung mampu meredam getaran dan kebisingan yang mengganggu kegiatan pembelajaran;
 - (b) Setiap ruangan memiliki temperatur dan kelembaban yang tidak melebihi kondisi di luar ruangan;
 - (c) Setiap ruangan dilengkapi dengan lampu penerangan.
- (8) Bangunan gedung bertingkat memenuhi persyaratan berikut:
- (a) Maksimum terdiri dari tiga lantai;

- (b) Dilengkapi tangga yang mempertimbangkan kemudahan, keamanan, keselamatan, dan kesehatan pengguna.
- (9) Bangunan gedung dilengkapi sistem keamanan berikut:
- (a) Peringatan bahaya bagi pengguna, pintu keluar darurat, dan jalur evakuasi jika terjadi bencana kebakaran dan/ atau bencana lainnya;
 - (b) Akses evakuasi yang dapat dicapai dengan mudah dan dilengkapi penunjuk arah yang jelas.
- (10) Bangunan gedung dilengkapi instalasi listrik dengan daya minimum 900 watt.
- (11) Pembangunan gedung atau ruang baru harus dirancang, dilaksanakan, dan diawasi secara profesional.
- (12) Kualitas bangunan gedung minimum permanen kelas B, sesuai dengan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 45, dan mengacu pada Standar PU.
- (13) Bangunan gedung sekolah baru dapat bertahan minimum 20 tahun.
- (14) Bangunan gedung dilengkapi izin mendirikan bangunan dan izin penggunaan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keamanan sarana prasarana sekolah akan sangat berpengaruh terhadap kinerja para gurunya. Karena keamanan fasilitas yang disediakan

di sekolah akan membuat guru merasa nyaman dalam bekerja, sehingga secara langsung akan mempengaruhi kinerja guru. Bangunan sekolah dan fasilitas sekolah yang tidak aman, akan membuat warga sekolah merasa tidak tenang dalam melaksanakan segala aktivitas di sekolah tersebut, dan hal tersebut tentu saja akan mengganggu iklim sekolah menjadi tidak kondusif.

b. Aspek keamanan sosial emosional warga sekolah

Menurut Cohen, iklim sekolah pada aspek keamanan sosial emosional meliputi sikap terhadap perbedaan, sikap dan respons terhadap tindakan pem-bully-an, penyelesaian konflik, dan kepercayaan terhadap peraturan sekolah.⁴⁵ Berdasarkan pendapat Cohen tersebut, maka dipahami bahwa iklim madrasah dapat juga dilihat dari aspek keamanan sosial emosional warga sekolah, dimana warga sekolah merasa tidak ada diskriminasi terhadap berbagai perbedaan, sangat menentang setiap tindakan pem-bully-an, setiap konflik yang terjadi dengan cepat direspon dan diatasi, dan semua warga sekolah percaya dan mentaati semua peraturan sekolah.

Iklim madrasah akan kondusif apabila warga sekolah merasa aman dari sikap diskriminasi. Sekolah yang tidak memperhatikan hal tersebut, akan menyebabkan warga

⁴⁵ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 182.

sekolahnya merasa tidak merasa aman dan nyaman selama berada di sekolah tersebut, sehingga kegiatan pembelajaran tentu akan terhambat. Sebagaimana dikemukakan Hnilicia, K., bahwa segala jenis diskriminasi mengganggu martabat kepribadian, kemampuan orang untuk berpartisipasi dalam kehidupan sosial, untuk merasa setara dalam masyarakat. Orang-orang yang didiskriminasi sering merasakan rasa takut dan isolasi, yang memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan mental mereka.⁴⁶ Bahkan menurut Tannock, diskriminasi berdasarkan ras, kelas, dan jenis kelamin, merupakan ketidakadilan sosial.⁴⁷

Data penelitian TNS Gallup menunjukkan bahwa bentuk diskriminasi yang paling umum di sekolah adalah intimidasi, 15 hingga 25% anak sekolah merasa terintimidasi di sekolah-sekolah di negara-negara Baltik. 26,5% anak perempuan dan 27,9% anak laki-laki telah diintimidasi di Lithuania.⁴⁸ Data tersebut menunjukkan bahwa diskriminasi di sekolah pastilah ada, oleh karena itu sekolah harus sigap dan memberikan respon yang cepat dan tanggap dalam menghadapi permasalahan diskriminasi ini.

Pentingnya perhatian sekolah terhadap perbedaan ini sangat penting untuk menciptakan masyarakat yang lebih adil, lebih adil

⁴⁶ K. Hnilica, "Discrimination and subjective well-being: protective influences of membership in a discriminated category", *Public Health*, Vol. 19 No. 1 (2011), h. 3–6,.

⁴⁷ Stuart Tannock, "The problem of education-based discrimination", *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 29 No. 5 (2008), h. 439–449.

⁴⁸ Jolanta Pivoriene et al., "Attitudes of Teachers Towards Discrimination of Children at School", *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Vol. 1 No. 3 (2013), h. 25–28,.

dan lebih inklusif, dinamis, inovatif dan koheren. Pendidikan sekolah adalah salah satu cara terbaik untuk memberi setiap orang kesempatan yang sama untuk sukses.⁴⁹ Dengan demikian perhatian terhadap diskriminasi ini sangat penting di lembaga sekolah, selain akan menciptakan iklim sekolah yang positif dan kondusif dalam mencapai tujuan pendidikannya, juga akan menjadikan generasi yang mampu bersikap adil, memiliki sikap toleransi, saling menghargai, sehingga akan tercipta kehidupan masyarakat yang aman tentram dan damai.

Iklim madrasah pada aspek keamanan sosial emosional, juga ditunjukkan dari sikap dan respons sekolah terhadap tindakan pem-bully-an. Hal tersebut penting untuk mendapatkan perhatian, karena tidak hanya akan menciptakan iklim madrasah yang tidak nyaman bagi warga sekolah tersebut, tetapi juga akan memberikan pengaruh jangka panjang kepada korban pem-bully-an tersebut. Sebagaimana hasil penelitian Darney, dkk., yang menemukan bahwa tindakan pem-bully-an akan memberikan efek jangka panjang dari intimidasi sekolah kronis terhadap harga diri para korban di masa dewasa.⁵⁰

Menurut Lines adalah mendefinisikan istilah "*bullying*" sulit, karena sangat bervariasi. Kekerasan fisik yang disengaja dan

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Christine Darney et al., "the Impact That Bullying At School Has on an Individual'S Self-Esteem During Young Adulthood", *International Journal of Education and Research*, Vol. 1 No. 8 (2013), h. 1–16, tersedia pada www.ijern.com (2013).

tidak dibenarkan tampaknya diterima secara universal sebagai pengertian *bullying*. Namun, perilaku lebih rahasia lainnya yang berbahaya dan membenci, seperti penghinaan, ejekan atau isolasi, ketidaktahuan atau penolakan terhadap kelompok pertemanan, meskipun dianggap tidak menyenangkan, tidak diterima secara universal sebagai *bullying*.⁵¹ Pendapat senada dikemukakan Sullivan, bahwa *bullying* adalah tindakan agresi yang disengaja dan disengaja dan/atau manipulasi satu atau lebih individu terhadap individu atau kelompok lain.⁵²

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dipahami bahwa tindakan pem-bully-an merupakan tindakan yang dilakukan seseorang baik sengaja maupun tidak sengaja yang dianggap tidak menyenangkan dan membuat orang yang diintimidasi merasa dirugikan baik fisik maupun psikis. Dengan demikian, berdasarkan pengertian tersebut, iklim madrasah akan positif apabila sekolah memberikan respon yang tegas terhadap tindakan pem-bully-an, sehingga warga sekolah merasa aman melaksanakan tugas dan aktivitasnya di sekolah tersebut baik fisik maupun psikisnya.

Departemen Pendidikan dan Pengembangan Anak Usia Dini, Membangun Sekolah yang terhormat dan aman

⁵¹ Dennis Lines, *The Bullies: Understanding bullies and bullying*, (London: Jessica King Publishers, 2008), h. 15

⁵² Keith Sullivan, *The Anti-Bullying Handbook*, (United Kingdom: Oxford University Press, 2000), h. 23

mengidentifikasi empat jenis penindasan: (a) penindasan fisik (b) penindasan verbal (c) intimidasi rahasia dan (d) cyberbullying. Mereka juga mengusulkan definisi untuk setiap jenis intimidasi. Bullying fisik meliputi: (a) memukul, (b) menendang, (c) tersandung, (d) mencubit dan mendorong, atau (e) merusak properti. Bullying verbal mengacu pada penghinaan, penghinaan, ejekan, bullying, ucapan homofobia atau rasis atau pelecehan verbal. Penindasan rahasia lebih sulit dikenali karena dapat dilakukan tanpa sepengetahuan korban. Ini dirancang untuk mengganggu penilaian ulang sosial seseorang dan / atau menyebabkan penghinaan. Penindasan rahasia meliputi: (a) berbohong dan menyebarkan desas-desus, gosip, gerakan wajah atau fisik yang negatif, (b) bercanda untuk mempermalukan atau mempermalukan seseorang, (c) mendorong orang lain untuk mengeluarkan seseorang, 'a, dan (d) membahayakan penerimaan sosial atau sosial seseorang. Sejalan dengan evolusi Internet, cyberbullying telah muncul dan secara bertahap meningkatkan prevalensinya. Cyberbullying dapat berupa perilaku intimidasi yang terbuka atau tersembunyi menggunakan teknologi digital. Contohnya termasuk: (a) pelecehan dengan ponsel, (b) membuat situs web pribadi yang ofensif dan / atau (c) dengan sengaja

mengeluarkan seseorang dari ruang media sosial. Cyberbullying dapat terjadi kapan saja, baik publik maupun pribadi.⁵³

Data tersebut menunjukkan bahwa perilaku *bullying* sangatlah beragam tidak hanya dilakukan pada aspek fisik seperti melakukan pemukulan fisik, tetapi juga dilakukan pada aspek psikis, seperti ucapan verbal mengejek kekurangan, tidak mau berteman dengan peserta didik tersebut, memermalukan, dan sebagainya. Sikap *bullying* ini tentu akan menciptakan iklim madrasah yang negatif dan tentu saja akan menghambat kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut.

Menurut Craig, dkk., Anak-anak yang diintimidasi sering disuruh "menyelesaikan masalah sendiri"; Namun, ketika intimidasi berulang dari waktu ke waktu, menjadi semakin sulit bagi anak-anak korban untuk menghentikan siksaan karena relatif lemahnya kekuatan mereka.⁵⁴ Artinya perlu respons dan sikap sekolah yang tegas terhadap tindakan pem-bully-an, sehingga tidak menjadi budaya yang tidak baik di sekolah tersebut. Sekolah harus dari awal melakukan berbagai antisipasi tindakan pencegahan pem-bully-an ini sebelum terjadi dan mengganggu aktivitas belajar peserta didik di sekolah tersebut, karena

⁵³ Jennifer Goodman et al., "A Synthesis of International School-Based Bullying Interventions.", *Journal of Special Education Apprenticeship*, Vol. 2 No. 2 (2013), h. 1-18.

⁵⁴ Wendy Craig et al., "Responding to bullying: What works?", *School Psychology International*, Vol. 28 No. 4 (2007), h. 465-477, <https://doi.org/10.1177/0143034307084136>.

merasakan tidak aman dan nyaman pada iklim sekolah yang kurang sehat tersebut.

Iklim madrasah yang sehat dan kondusif, juga ditunjukkan dari bagaimana sikap sekolah terhadap penyelesaian konflik. Sekolah yang tanggap dan cepat dalam menyelesaikan konflik warga sekolahnya, tentang akan memberikan rasa keamanan psikis dalam diri warga sekolah tersebut.

Sebagaimana hasil penelitian Karim, bahwa kemampuan sekolah dalam penyelesaian konflik dapat mengarah pada peningkatan hasil sosial dan akademik dalam jangka pendek dan dunia yang lebih harmonis dalam jangka panjang.⁵⁵ Penelitian Wani juga menemukan bahwa penyelesaian konflik sangat penting dan relevan dalam skenario saat ini. Seperti yang kita ketahui di seluruh dunia, negara-negara menghadapi sejumlah konflik, sosial, ekonomi, politik, konflik etnis dan lainnya tersebar luas dan hanya membutuhkan solusi agar masyarakat dapat hidup damai tanpa rasa takut atau bahaya.⁵⁶

Pengertian penyelesaian konflik secara sederhana adalah tindakan untuk menyelesaikan masalah atau perselisihan.⁵⁷ Lebih tegas Peter mendefinisikan penyelesaian konflik adalah ketika

⁵⁵ D Karim, "Managing conflict by school leadership: A case study of a school from Gilgit-Biltistan", *International Journal of Innovation and Research in ...*, Vol. 2 No. January (2015), h. 340–343, [https://doi.org/10.1016/S0006-3495\(03\)74528-7](https://doi.org/10.1016/S0006-3495(03)74528-7).

⁵⁶ H A Wani, "Understanding conflict resolution", *Centre for Promoting Ideas*, Vol. 1 No. January 2011 (2011), h. 104–111,.

⁵⁷ Alan Tide well-C, *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution*, (London: Continuum Publication, 1998), h.30-36

para pihak dalam konflik membuat perjanjian yang menyelesaikan ketidaksesuaian sentral mereka, menerima keberadaan timbal balik mereka sebagai pihak dan menghentikan semua tindakan kekerasan terhadap satu sama lain.⁵⁸

Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa penyelesaian konflik merupakan upaya yang dilakukan sekolah dalam mengatasi berbagai permasalahan warga sekolahnya, sehingga dapat dihentikan dan diatasi berbagai konflik tersebut. Konflik yang dibiarkan berlarut-larut akan mengakibatkan iklim sekolah menjadi terganggu, warga sekolah merasa kurang nyaman. Oleh karena itu, memberikan sikap dan respon yang cepat terhadap konflik akan menciptakan iklim madrasah yang aman dan nyaman bagi warga sekolah tersebut.

Iklim madrasah yang kondusif juga ditandai dengan memberikan keamanan kepada warga sekolahnya dengan adanya tingkat kepercayaan terhadap peraturan sekolah. Semua warga sekolah percaya bahwa peraturan sekolah tersebut dibuat untuk dipatuhi, dapat memberikan rasa aman bagi mereka, dan semua warga sekolah mematuhi tanpa kecuali.

Hasil penelitian Bauman dan Krskova menemukan bahwa kepercayaan warga sekolah terhadap peraturan sekolah, memberikan suasana disiplin dan peserta didik akan mencapai

⁵⁸ Wallensteen Peter, *Understanding Conflict Resolution, War, Peace and the Global System*, (London: Sage Publications, 2002), h. 8

kinerja yang optimal.⁵⁹ Hasil penelitian Kwayu juga menemukan bahwa sebagian besar peserta didik menyadari bahwa peraturan sekolah dapat membuat mereka warga negara yang baik; banyak yang menyadari bahwa pelaku telah dihukum karena mendorong mereka untuk mematuhi hukum; sebagian besar sepakat bahwa peraturan dan peraturan sekolah mendorong kerja sama dan harmoni di sekolah dan di negara ini. Berdasarkan hasil, satu kesimpulan adalah bahwa sebagian besar responden merasa bahwa aturan dan peraturan sekolah mendorong perilaku yang dapat diterima di kalangan peserta didik sekolah menengah.⁶⁰ Selain itu hasil penelitian Soliman, dkk., juga menemukan bahwa kepercayaan terhadap peraturan sekolah akan mendorong guru dan staf sekolah lebih meningkatkan keamanan dan iklim sekolah.⁶¹

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dipahami bahwa kepercayaan terhadap peraturan sekolah akan meningkatkan pelaksanaan pendidikan yang aman dan nyaman bagi warga sekolahnya. Kepercayaan terhadap peraturan sekolah ini akan mengembangkan berbagai strategi sekolah dalam memberikan

⁵⁹ Baumann, C. and Krskova, H., School discipline, school uniforms and academic performance, *International Journal of Educational Management*, Volume 30, Nomor 6, h. 1003-1029

⁶⁰ Adilister Ishikaeli Kwayu, "Perceptions of Secondary Student on School Rules and Regulations in Promoting Acceptable Behavior: A Case of Moshi Rural District", *Disertation*, (2014), h. vii, tersedia pada https://ipsas.upm.edu.my/upload/dokumen/IISS_022.pdf (2014).

⁶¹ Hussein Hassan Soliman et al., "Parents' Perception of School Violence, Awareness of Risk Factors, and School Safety: An Ecological Perspective", *International Journal of School Social Work*, Vol. 3 No. 1 (2018), <https://doi.org/10.4148/2161-4148.1033>.

keamanan sekolah khususnya bagi peserta didiknya. Sebagaimana yang dikemukakan Purpura, bahwa kepercayaan kepada peraturan sekolah mendorong disusunnya Undang-Undang Sekolah Aman dan Komunitas Bebas Narkoba yang mendukung program yang mencegah kekerasan di dalam dan di sekitar sekolah, meringankan masalah narkoba, memfasilitasi keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam tantangan dan mengalokasikan dana ke sekolah-sekolah lokal dan lembaga pendidikan tinggi. korban kekerasan atau insiden traumatis.⁶²

2. Kegiatan Belajar Mengajar

Iklim madrasah juga ditunjukkan dari kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan di madrasah/sekolah tersebut. Menurut Cohen, iklim madrasah pada kegiatan belajar mengajar dilihat pada 4 (empat) aspek yaitu (1) kualitas pembelajaran, (2) pembelajaran sosial, emosional, dan etika, (3) pengembangan profesionalisme, dan (4) kepemimpinan kepala sekolah.⁶³

a. Kualitas Pembelajaran

Pembelajaran yang berkualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan

⁶² Purpura, P., *Threats and Hazards at Educational Institutions*, In Fennelly, L. J. & Marianna, A. Perry (edit), *The Handbook for School Safety and Security: Best Practices and Procedures*, (Boston, USA: Butterworth Heinemann, 2014), h. 13

⁶³ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 183.

kebutuhan yang diharapkan.⁶⁴ Pendapat lain mendefinisikan kualitas pembelajaran adalah pembelajaran yang bermutu apabila peserta didik dapat belajar dengan mudah, menyenangkan dan dapat tercapai tujuan pembelajaran sesuai dengan harapan.⁶⁵

Menurut Wittek, pembelajaran yang berkualitas adalah pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, dimana kegiatan pembelajaran dilaksanakan sesuai dengan karakteristik peserta didik, serta penggunaan alat pembelajaran yang sesuai dengan disiplin ilmu terkait.⁶⁶ Pendapat lainnya mendefinikan kualitas pembelajaran adalah pembelajaran yang mampu membuat sebagian besar peserta didik menggunakan tingkat proses kognitif yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan yang kebanyakan peserta didik akademik gunakan secara spontan.⁶⁷

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan kualitas pembelajaran adalah pembelajaran yang dilaksanakan dengan menjadikan peserta didik sebagai pusat pembelajaran, peserta didik menemukan sendiri pemahamannya terhadap materi, dan kegiatan pembelajaran dilaksanakan mengembangkan semua potensi peserta didik sesuai dengan minat,

⁶⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 170

⁶⁵ M. Sobry Sutikno, *Menggagas Pembelajaran Efektif dan Bermakna*, (Mataram: NTP, Press, 2007), h. 57

⁶⁶ Line Wittek & Kvernbeek, "On the problems of asking for a definition of quality in education", *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 55 No. 6 (2011), h. 671–684,.

⁶⁷ John Biggs & Catherine Tang, *Teaching for quality learning at university. (2nd Edn.)*, *Innovations in Education and Teaching International*, vol. 50, 2013, h. 7, <https://doi.org/10.1080/14703297.2013.839332>.

bakat, dan karakteristik peserta didik dalam suasana pembelajaran yang menyenangkan.

Dalam Islam Allah SWT mengajarkan bahwa pembelajaran yang berkualitas salah satunya adalah pembelajaran yang dilaksanakan dengan metode hikmah, nasihat, dan diskusi. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat An-Nahl ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ
بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk (An-Nahl: 125).⁶⁸

Selain itu dalam surat Al-Ahzab ayat 21, Allah SWT juga mengajarkan dalam melaksanakan pembelajaran yang baik dengan keteladanan. Pembelajaran dengan keteladanan berarti pendidikan dilakukan dengan memberi contoh, baik berupa tingkah laku, sifat, cara berpikir, dan sebagainya. Banyak ahli pendidikan yang berpendapat bahwa pendidikan dengan teladan merupakan metode pendidikan yang paling berhasil guna.

⁶⁸ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 215.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: 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 (Al-Ahzab: 21).⁶⁹

Wittek telah mengidentifikasi enam elemen penting untuk cara di mana pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas dibentuk dalam program master: (1) tesis master, (2) menulis sebagai cara berpikir (3) lingkungan belajar peserta didik, (4) proses pengajaran dan gaya mengajar, (5) konsep belajar peserta didik dan keterlibatan mereka, dan (6) proses transformasi konsep spontan ke konsep ilmiah yang dialami peserta didik.⁷⁰

Adapun penelitian ini menggunakan pendapat yang dikemukakan Cohen, bahwa kualitas pembelajaran meliputi (1) harapan yang tinggi terhadap pencapaian peserta didik, (2) variasi gaya dan metode mengajar, (3) pelatihan kepemimpinan, dan (4) penghargaan terhadap aktivitas.⁷¹

⁶⁹ *Ibid.*, h. 289.

⁷⁰ Line Wittek dan Laurence Habib, "Quality Teaching and Learning as Practice Within Different Disciplinary Discourses", *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, Vol. 25 No. 3 (2013), h. 275–287, tersedia pada <http://www.isetl.org/ijtlhe/> (2013).

⁷¹ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 184.

1) Harapan yang tinggi terhadap pencapaian peserta didik

Iklm madrasah yang positif ditandai dengan kualitas pembelajaran yang memiliki harapan yang tinggi terhadap pencapaian peserta didik. Artinya, guru percaya pada peserta didiknya bahwa mereka mampu mencapai hasil dan prestasi belajar seoptimal mungkin, bahkan melampaui harapan yang diinginkan. Kepercayaan guru akan kemampuan peserta didiknya tersebut, merupakan iklim yang baik bagi pembelajaran peserta didiknya.

Pengertian harapan yang tinggi tersebut menurut Kathleen Cotton adalah harapan guru merujuk pada kesimpulan yang dibuat guru tentang hasil akademik masa depan peserta didik. harapan sekolah mengacu pada kepercayaan staf secara keseluruhan pada kapasitas belajar peserta didik.⁷² Definisi tersebut menegaskan bahwa harapan yang tinggi yang dimaksud adalah harapan dari guru dan sekolah terhadap peserta didiknya dengan kepercayaan bahwa peserta didiknya memiliki kemampuan mencapai hasil belajar yang optimal.

Sebagaimana hasil penelitian Brophy yang menemukan bahwa harapan atau ekspektasi peserta didik yang tinggi adalah salah satu karakteristik “pendefinisian” dari semua program reformasi sekolah komprehensif. Ketika guru memiliki harapan yang tinggi kepada para peserta didik dan memberikan tugas yang menarik, peserta didik membangun harga diri, membangun kepercayaan diri, dan

⁷² Kathleen Cotton, *Expectations and Student Outcomes*, (School Improvement Research Series, 1989), h. 38.

meningkatkan kinerja akademik. Keyakinan peserta didik sangat penting karena terkait dengan kesediaan peserta didik untuk mengatasi kegiatan belajar yang sulit.⁷³

Hasil penelitian Hanover Research, menemukan bahwa harapan akan keberhasilan peserta didik harus dirumuskan dan dikomunikasikan untuk memaksimalkan hasil dan mengarahkan setiap peserta didik sesuai dengan harapan tersebut.⁷⁴ Pendapat lain memaparkan bahwa guru yang memiliki harapan yang tinggi terhadap pencapaian peserta didik akan memberikan pengaruh terhadap empat hal yaitu:

- a) Akan memungkinkan guru melakukan variasi dalam gaya mengajar.
- b) Akan memungkinkan menghasilkan harapan lebih dari yang diharapkan.
- c) Harapan tersebut akan terpenuhi dengan sendirinya.
- d) Akan meningkatkan kemampuan dan motivasi peserta didik untuk memenuhi harapan guru.⁷⁵

Sangat penting untuk budaya harapan yang tinggi untuk memberikan peserta didik dengan dukungan tingkat tinggi. Hanya meningkatkan harapan tanpa membantu peserta didik yang hampir mengarah pada frustrasi dan kegagalan. Harapan yang tinggi terhadap

⁷³ Ronald Williamson, *Importance of High Expectations*, (Eastern Michigan University: Education Partnerships, 2012), h. 1.

⁷⁴ Hanover Research, *High Expectations and Student Success; Prepared for Springfield R-XII Public Schools*, (District Administration Practice, n.d.), h. 1.

⁷⁵ "Great Expectations? Bulleted points taken verbatim from: Burns, C., at.all., *An Investigation of Teacher Expectation Research*, (Miami University of Ohio, 2000), h. 90.

peserta didik tersebut, dapat dilihat dari motivasi yang diberikan guru dalam kegiatan pembelajaran, guru akan selalu merencanakan strategi pembelajaran yang efektif, guru selalu memberikan bantuan dan dukungan tambahan, terutama selama hari sekolah.⁷⁶

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa ekspektasi guru terhadap kemampuan peserta didiknya, tidak hanya mempengaruhi peserta didik tersebut juga guru yang bersangkutan. Guru yang percaya akan kemampuan peserta didiknya akan ditandai dengan selalu memberikan motivasi belajar kepada peserta didik, memberikan bantuan dan bimbingan akan kesulitan belajar peserta didik, berupaya melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan berbagai metode dan media pembelajaran yang bervariasi. Dengan demikian harapan yang tinggi terhadap hasil belajar peserta didik merupakan sesuatu hal yang penting yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran.

2) Variasi gaya dan metode mengajar

Kualitas pembelajaran juga dilihat dari pelaksanaan pembelajaran dengan adanya variasi dalam gaya dan metode mengajar. Menurut Hayden, variasi dalam gaya dan metode mengajar harus dilakukan karena setiap peserta didik belajar dengan cara berbeda. Keragaman dalam cara belajar dan bagaimana menunjukkan apa yang telah dipelajari dapat memiliki efek dramatis. Apabila guru

⁷⁶ Blackburn, *Rigor Made Easy*, (Larchmont, NY: Eye on Education, 2012), h. 66.

menyajikan informasi hanya dengan cara, hal tersebut dapat menghambat pembelajaran peserta didik lainnya dan dapat menghambat upaya belajar peserta didik tersebut.⁷⁷

Pendapat senada dikemukakan Cheng, bahwa variasi dalam gaya dan metode mengajar akan membantu peserta didik belajar sesuai dengan karakteristik dan pengalaman pribadi serta membedakan pembelajaran dari sudut yang berbeda-beda.⁷⁸ Pendapat lainnya mengungkapkan bahwa dalam lingkungan pendidikan, guru harus mengidentifikasi berbagai konsepsi yang dimiliki peserta didik tentang fenomena tertentu, karena peserta didik yang berbeda dapat mengalami fenomena dengan cara yang berbeda. Karena fenomenografi dikenal bersifat empiris atau, lebih khusus lagi, sifat kualitatif, guru perlu mempelajari kesadaran dan refleksi peserta didik.⁷⁹ Proses ini disebut "kait", yang berarti bahwa guru harus membiarkan peserta didik mendekati subjek tertentu menggunakan cara hidupnya sendiri tanpa kontribusi dari sudut pandang guru.⁸⁰

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa variasi dalam gaya dan metode mengajar adalah upaya guru melaksanakan kegiatan

⁷⁷ Brian Hayden, *Teaching to Variation in Learning*, (Brown University: A Publication of The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning, 2006), h. 5.

⁷⁸ Edie W. L. Cheng, "Learning Through the Variation Theory: A Case Study", *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, Vol. 28, Nomor (2016), h. 283 – 292.

⁷⁹ M. F. Marton, F., & Pang, "The idea of phenomenography and the pedagogy for conceptual change. In S. Vosniadou (Ed.)", *International handbook of research on conceptual change*, 2008, h. 533–559.

⁸⁰ Funda Ornek, "An overview of a theoretical framework of phenomenography in qualitative education research: An example from physics education research", *Asia-Pacific Forum on Science Learning and Teaching*, Vol. 9 No. 2 (2008), h. 1-15, tersedia pada https://www.ied.edu.hk/apfslt/v9_issue2/ornek/index.htm (2008).

pembelajaran dengan menggunakan berbagai strategi dan metode yang bervariasi sesuai dengan karakteristik peserta didiknya, sehingga semua peserta didik dapat belajar sesuai dengan perbedaan individual. Pembelajaran yang bervariasi tersebut akan lebih efektif dalam membantu peserta didik mencapai tujuan belajar dengan lebih optimal.

Contoh sederhana dapat menghidupkan pengamatan ini: dua saudara siap memperbaiki karburator mobil mereka. Kedua saudara itu suka membaca. Seseorang mulai dengan mencari manual mobil di kompartemen sarung tangan dan membaca bagaimana karburator dibangun, bagaimana melepaskannya, bagaimana membersihkan filter, sementara saudara yang lain sudah memiliki kap di tempatnya dan mengotak-atik baut dan filter. Keduanya berhasil memperbaiki karburator, tetapi cara mereka belajar sangat berbeda. Memang, saudara-saudara mewujudkan dua varian belajar. Seseorang mempromosikan perolehan pengetahuan yang logis, analitis, berurutan dan verbal sebelum implementasi; yang lain mendukung akuisisi berbasis tindakan (atau bermotor) dan implementasi pengetahuan "coba-coba".

Salah satu cara untuk mengenali jenis perbedaan pembelajaran atau variasi dalam pembelajaran adalah dengan melihat berbagai fungsi intelektual yang terlibat dalam pemrosesan informasi. Dengan melakukan itu, akan menunjukkan di mana variasi dapat terjadi, dan

karena itu di mana pendidik dapat mengajarkan perbedaan-perbedaan ini daripada mengajar secara tidak efektif terhadap perbedaan-perbedaan ini.⁸¹ Fungsi intelektual yang mempengaruhi variasi dalam gaya dan mengajar guru tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Fungsi reseptif atau modalitas sensorik yang melaluinya memperoleh, memproses, dan mengklasifikasikan informasi. Dengan kata lain, kedatangan informasi dapat berupa sesuatu yang didengar, dipegang, dilihat, dirasakan, dicicipi atau digabungkan dengan modalitas indera ini.
- b) Fungsi belajar dan memori atau cara di mana informasi ini disusun dan kemudian disimpan dalam memori. Seringkali ada tautan langsung antara penerimaan (sesuatu yang terasa) dan bagaimana informasi ini diambil dari memori (memori dapat diakses dengan beberapa cara, tetapi mode asli input sensorik dapat menentukan kecepatan, tingkat dan efektivitas penarikan).
- c) Fungsi kognitif dan berpikir atau berbagai kegiatan mental yang digunakan dalam organisasi dan reorganisasi informasi. Kita mungkin harus menghitung dengan angka, memikirkan sebanyak mungkin kegunaan pot, memperkirakan dari satu peristiwa sejarah ke peristiwa lainnya, membuat penilaian atas karya seni, merencanakan liburan.

⁸¹ Brian Hayden, *Op.Cit.* h. 8.

- d) Fungsi ekspresif atau berbagai cara mengekspresikan informasi yang ditarik kembali. Kita dapat mengatakannya, menuliskannya, menggambarinya, menampilkannya, masing-masing memungkinkan kita untuk menunjukkan apa yang telah dipelajari.
- e) Fungsi kepribadian atau faktor-faktor yang memengaruhi apa yang diperhatikan, seperti perhatiannya, kegigihan, kebiasaan belajar, minat dan bakatnya.⁸²

Masing-masing fungsi ini terkait erat dengan pemrosesan informasi. Dengan mengelompokkan pemrosesan informasi, dapat mengidentifikasi beberapa variasi dalam pembelajaran, menemukan di mana variasi mempengaruhi pembelajaran, dan memahami bagaimana perbedaan pengajaran dapat memperkaya apresiasi konten oleh guru dan peserta didik.

Untuk melakukan variasi dalam gaya dan metode mengajar, menurut Mun Ling Lo ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu⁸³:

- a) Fokus pada "objek pembelajaran".
- b) Mengadopsi gagasan bahwa mengetahui adalah cara melihat.
Dengan demikian, mempelajari objek belajar berarti mengubah cara melihat atau memahami objek.
- c) Berdasarkan tiga jenis variasi:

⁸² *Ibid.*, h. 8-9.

⁸³ Mun Ling Lo, *Variation Theory and the Improvement of Teaching and Learning*, (Goteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis, 2012), h. 31-32.

- V1: Variasi dalam cara peserta didik memahami subjek pembelajaran.
- V2: Variasi dalam pemahaman guru dan cara berurusan dengan objek pembelajaran. Oleh karena itu guru perlu mendiskusikan berbagai ide tentang mengajar kelompok peserta didik tertentu atau mata pelajaran tertentu pada pertemuan persiapan.
- V3: Gunakan variasi sebagai prinsip panduan dalam desain pendidikan.

3) Pelatihan kepemimpinan

Iklim madrasah ditunjukkan dari kegiatan belajar mengajar yang memiliki kualitas pembelajaran dengan adanya pelatihan kepemimpinan. Kepemimpinan pendidikan paling sering dikaitkan dengan peran tim administrasi sekolah, namun peran kepemimpinan dapat dimainkan oleh semua pemangku kepentingan dalam komunitas sekolah, termasuk populasi peserta didik.⁸⁴ Sebagaimana hasil penelitian Hine yang menemukan bahwa pelatihan kepemimpinan peserta didik memiliki nilai yang cukup besar untuk pertumbuhan pribadi peserta didik dan untuk budaya positif budaya sekolah.⁸⁵ Artinya sekolah yang melakukan pelatihan kepemimpinan

⁸⁴ Ian Hay I. & Neil Dempster, "Student leadership development through general classroom activities", University of Queensland eSpace, n.d., h. 141, tersedia pada <http://espace.library.uq.edu.au>.

⁸⁵ Gregory Hine, "Exploring the Development of Student Leadership Potential Within a Catholic School: A Qualitative Case Study", No. January 2011 (2011), h. 79-109.

kepada guru maupun peserta didiknya, akan menciptakan iklim yang positif dan kondusif dalam kegiatan pembelajaran.

Pelatihan kepemimpinan adalah salah satu jenis investasi pengembangan yang paling penting yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi. Terlepas dari keterampilan kolektif dan keahlian semua karyawan, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan manajemen sumber daya yang buruk, ketidaksejajaran strategis dan sejumlah penyakit organisasi lainnya yang membahayakan kinerja perusahaan. Dalam hampir semua kasus, upaya pelatihan kepemimpinan melayani dua tujuan: untuk memberi para pemimpin dan manajer alat yang mereka butuhkan untuk memengaruhi orang lain, dan untuk membantu mereka mengolah dan menggunakan kekuatan mereka untuk memengaruhi dan memengaruhi perubahan dengan cara-cara yang sesuai.⁸⁶ Pendapat lainnya juga menegaskan bahwa pelatihan kepemimpinan akan menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang dapat membawa orang lain dalam visi yang sama, dan mereka semua dapat bekerjasama dan saling percaya.⁸⁷

Mengajarkan keterampilan kepemimpinan kepada peserta didik, merupakan hal yang penting bagi peserta didik, karena keterampilan kepemimpinan ini akan membuat peserta didik tidak akan mudah

⁸⁶ Industry Training, "Influences in Leadership Development: Bases of Power in Modern Organization", 2015, h. 27, tersedia pada https://cdns3.trainingindustry.com/media/18855072/CLS_influence_leadership.pdf (2015).

⁸⁷ Lee Mitgang, "The making of the principal: Five lessons in leadership training", *Wallace Foundation*, No. June (2012), h. 4, tersedia pada <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+Making+of+the+Principal:+Five+Lessons+in+Leadership+Training#3> (2012).

ditekan oleh teman sebayanya dan identitas mereka bisa muncul, berani mengambil keputusan, tegas dalam menentukan sikap, percaya diri, serta memiliki prinsip dan harga diri.⁸⁸

Pendapat tersebut menegaskan bahwa dengan pelatihan kepemimpinan, maka warga sekolah akan menjadi orang-orang yang dapat bekerja dengan profesional, yang akan mampu menggerakkan orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan target yang diinginkan. Dengan demikian, guru yang memiliki jiwa kepemimpinan, akan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dan akan mampu mempengaruhi para peserta didiknya untuk melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik pula. Begitu juga dengan peserta didik, pelatihan kepemimpinan akan membantu peserta didik mengelola potensi yang ada dalam dirinya dengan cara yang baik dan benar.

Hay dan Dempster menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan adalah konstruksi beragam yang melibatkan berbagai keterampilan yang saling tergantung, mengidentifikasi 12 keterampilan kepemimpinan peserta didik: perencanaan proyek, pemikiran, penyelesaian masalah, pembangunan tim, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, manajemen waktu, alokasi sumber daya manajemen

⁸⁸ Khalil Al-jammal, "Student leadership : Basic skills and appropriate activities", *International Journal of Innovative Reserach & Development*, Vol. 4 No. 13 (2015), h. 20–39, tersedia pada file:///C:/Users/User/Downloads/Student_Leadership_Basic_Skills_and_Appr(2).pdf (2015).

proyek, jaringan komunikasi yang efektif, resolusi konflik, kesadaran keanekaragaman dan kepercayaan diri.⁸⁹

Charlie menawarkan kegiatan yang membantu anak-anak mengembangkan kualitas kepemimpinan yang dibagi menjadi 3 kategori kegiatan pelatihan kepemimpinan yaitu organisasi konser dan pertunjukan, kegiatan olahraga dan kegiatan kelas⁹⁰:

(a) Kegiatan di kelas

Berikut adalah beberapa contoh kegiatan yang dapat membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan pada peserta didik: mengerjakan proyek ilmiah atau lingkungan, menyiapkan kerajinan dari kertas, dan memimpin tim sambil berpartisipasi dalam kuis pengetahuan umum

(b) Mengatur Konser dan Pertunjukan Panggung

Kegiatan menyelenggarakan konser dan pertunjukan secara langsung bermanfaat untuk melatih jiwa kepemimpinan dalam diri peserta didik. Karena melalui kegiatan tersebut, peserta didik harus melatih keterampilan membangun tim, dia harus memastikan anggota tim memenuhi tugasnya dengan benar, harus mampu mempertahankan kendali atas situasi, terlepas dari beratnya situasi itu.

(c) Kegiatan olahraga

⁸⁹ Ian Hay dan Neil Dempster, "Student leadership development through general classroom activities", *Educating: Weaving Research into ...*, 2004, h. 142, tersedia pada <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:8619> (2004).

⁹⁰ Charlie, S., *Leadership activities for kids*. Retrieved from: <http://www.buzzle.com>

Menjadi kapten tim basket sekolah atau sepak bola dapat mengembangkan kepemimpinan peserta didik dalam olahraga. Kapten tim olahraga harus mengembangkan hubungan baik dengan anggota timnya di mana persatuan dan penghormatan sangat penting; oleh karena itu, ia harus memiliki temperamen yang tepat dan sikap tidak pernah mengatakan mati. Selain itu, sebagai pemimpin, kapten tim olahraga haruslah orang yang berani, bersemangat, dan berkomitmen. Juga, sebagai seorang pemimpin, kapten harus dapat memungkinkan, mendorong dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

4) Penghargaan terhadap aktivitas

Iklim madrasah akan menjadi baik apabila saling menghargai aktivitas yang dilakukan warganya. Kepala madrasah menghargai aktivitas yang dilakukan guru, guru menghargai aktivitas guru lainnya, guru menghargai aktivitas yang dilakukan peserta didiknya, dan peserta didik menghargai aktivitas yang dilakukan temannya. Kehidupan madrasah yang saling menghargai ini akan menciptakan lingkungan madrasah yang positif bagi pelaksanaan pembelajaran di madrasah tersebut.

Penghargaan terhadap aktivitas belajar peserta didik, akan memotivasi peserta didik tersebut melaksanakan tugas belajarnya dengan lebih baik. Sebagaimana hasil penelitian Burnett bahwa kekuatan penghargaan terhadap aktivitas peserta didik dalam bentuk

pujian yang menunjukkan persetujuan guru akan aktivitas yang dilakukannya dan memberi tahu peserta didik seberapa baik aktivitas akademik yang dilakukannya telah memenuhi harapan guru, akan mengubah perilaku peserta didik untuk melakukan aktivitas tersebut dengan lebih baik.⁹¹ Akin-Little berpendapat yang sama bahwa penghargaan terhadap aktivitas peserta didik akan meningkatkan kinerja akademik peserta didik tersebut.⁹²

Penghargaan terhadap aktivitas guru juga memberikan efek yang positif, sebagaimana hasil penelitian Norida Abdullah, dkk., yang menemukan bahwa pengakuan dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.⁹³ Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa penghargaan merupakan alat penting bagi manajer, bisnis, dan profesional sumber daya manusia dalam memberikan motivasi dan mencapai keberhasilan organisasi.

Bentuk penghargaan atas aktivitas bukan hanya dalam bentuk memberikan upah yang baik, keamanan kerja dan tunjangan saja, melainkan juga mereka membutuhkan penghargaan dalam bentuk diperlakukan dengan hormat, melakukan aktivitas yang menarik,

⁹¹ Paul Burnett, "Elementary students' preferences for teacher praise", *Journal of Classroom Interaction*, 2001.

⁹² Akin-Little, K. A., Eckert, T. L., Lovett, B. J., & Little, S. G., Extrinsic reinforcement in the classroom: Bribery or best practice, *School Psychology Review*, 2004, Volume 33, h. 344-362.

⁹³ Olurotimi A. Shonubi, et.all., "The Psychological Impact of Recognition and Appreciation on Job Satisfaction and Job Performance among IT Employees: Review", *The Social Sciences*, Vol. 11 No. 21 (2016), h. 5222-5227.

memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan rekan-rekannya.⁹⁴ Pendapat lainnya menyatakan bentuk penghargaan terhadap aktivitas karyawan antara lain mempercayai kemampuan dan keterampilan mereka, peningkatan keterlibatan pekerja, lebih sedikit pergantian karyawan, penilaian loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dan lebih baik, dan adanya pengakuan karyawan di tempat kerja.⁹⁵

Dalam Al-Quran juga dijelaskan bahwa memberikan penghargaan kepada orang lain sangatlah penting. Bentuk penghargaan itu tidak hanya materi tetapi dengan tidak menghina dan mengolok-olok kekurangannya, juga merupakan penghargaan kepada orang lain:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ اَنْ يَّكُوْنُوْا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ اَنْ يَّكُوْنَ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوْا اَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوْا بِاللُّغَبِؕ بِئْسَ الْاَسْمُ الْفُسُوْقُ بَعْدَ الْاِيْمٰنِؕ وَمَنْ يَّتَّبِ فَاُوْلٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُوْنَ ﴿١١﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barangsiapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim (Al-Hujurat: 11).⁹⁶

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Paul, W., "Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity", *Strategic HR Review*, Volume 15, Nomor 1, 2016, h. 20 – 24

⁹⁶ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 660.

Dengan demikian penghargaan atas aktivitas semua warga madrasah mutlak dilakukan baik oleh kepala madrasah kepada para guru, staf maupun peserta didiknya, guru kepada sesama rekan kerjanya, dan guru kepada peserta didiknya. Karena penghargaan ini dapat menjadi sumber motivasi ekstrinsik bagi orang-orang yang diberikan penghargaan akan aktivitasnya tersebut. Guru akan lebih semangat melaksanakan aktivitasnya dan mengeluarkan ide-ide kreatifnya apabila kepala madrasah menghargai jerih payah yang telah mereka lakukan dengan memberikan perhatian, bantuan, dan pengakuan akan aktivitas yang telah mereka lakukan. Begitu juga dengan peserta didik, guru yang selalu menghargai aktivitas belajar peserta didik, akan membuat mereka semakin semakin belajar, mengulangi bahkan meningkatkan aktivitas belajarnya, sehingga pencapaian tujuan belajar akan lebih optimal.

b. Pembelajaran Sosial, Emosional dan Etika

Menurut Cohen, iklim madrasah dapat dilihat dari adanya kegiatan pembelajaran sosial, emosional dan etika.⁹⁷ Dengan demikian, iklim madrasah akan positif, apabila pembelajaran di madrasah tersebut tidak hanya mengutamakan kecerdasan intelektual atau kognitif saja, melainkan juga memberikan pembelajaran sosial, emosional, dan etika. Oleh karena itu pembelajaran yang dilaksanakan harus mengembangkan semua kecerdasan peserta didik atau multiple intelegensi dan mengajarkan

⁹⁷ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 185.

berbagai bidang disiplin ilmu, sehingga peserta didik merasakan bahwa proses pendidikan di madrasah tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, dan memenuhi kebutuhan pengembangan peserta didik untuk kehidupan sebagai manusia pribadi maupun sosial.

Menurut hasil penelitian Borden, pembelajaran sosial, emosional dan etika dapat meningkatkan kinerja akademik dan kesehatan mental peserta didik.⁹⁸ Hasil penelitian lainnya menemukan bahwa pembelajaran sosial, emosional dan etika akan membantu peserta didik memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan nilai-nilai etika yang akan memandu penggunaan keterampilan sosial dan emosional secara etis, dan hal tersebut akan memberikan manfaat dalam mengembangkan sosial dan emosional mereka.⁹⁹

Oleh karena itu Jonathan Cohen berpendapat bahwa tujuan pendidikan perlu dibingkai ulang untuk memprioritaskan tidak hanya pembelajaran akademik, tetapi juga keterampilan sosial, emosional dan etika. Dalam memeriksa keadaan penelitian saat ini di bidang pendidikan sosio-emosional, pendidikan karakter dan kesehatan mental sekolah di Amerika Serikat, Cohen menyarankan keterampilan, pengetahuan dan sosio-emosional landasan untuk partisipasi dalam demokrasi dan peningkatan kualitas hidup. Akhirnya, ia menegaskan bahwa pendidikan

⁹⁸ Lynne Borden, "Social, emotional, and ethical learning: A curriculum that educates the heart and mind", *Journal of Youth Development*, Vol. 14 No. 3 (2019), h. 217-221, <https://doi.org/10.5195/jyd.2019.851>.

⁹⁹ Zulfakar and Fahrudin, "Research Article Social-Emotional Emotional Ethics Of Education For Children 1 , In", *Internastional Journal of Current Research*, Vol. 10 No. 04 (2018), h. 67894-67901.

sosial, emosional, etis, dan akademik adalah hak asasi manusia yang menjadi hak semua peserta didik, dan berpendapat bahwa mengabaikannya sama dengan ketidakadilan sosial.¹⁰⁰

Cohen lebih lanjut menjelaskan, bahwa pembelajaran pembelajaran sosial, emosional dan etika dalam bentuk penghargaan terhadap variasi intelegensi dan mengajarkan berbagai disiplin ilmu.¹⁰¹ Dengan demikian, iklim madrasah akan positif, apabila pembelajaran di madrasah tersebut tidak hanya mengutamakan kecerdasan intelektual atau kognitif saja, melainkan juga memberikan pembelajaran sosial, emosional, dan etika. Oleh karena itu pembelajaran yang dilaksanakan harus mengembangkan semua kecerdasan peserta didik atau multiple intelegensi dan mengajarkan berbagai bidang disiplin ilmu, sehingga peserta didik merasakan bahwa proses pendidikan di madrasah tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, dan memenuhi kebutuhan pengembangan peserta didik untuk kehidupan sebagai manusia pribadi maupun sosial.

1) Penghargaan terhadap variasi intelegensi

Howard Gardner telah mengidentifikasi sembilan kecerdasan berbeda. Menurut Gardner, peserta didik memiliki sembilan kecerdasan. Di mana peserta didik berbeda adalah dalam kekuatan kecerdasan ini. Gardner berpendapat bahwa perbedaan ini menantang sistem pendidikan yang mengasumsikan bahwa setiap orang dapat mempelajari mata

¹⁰⁰ Jonathan Cohen, "Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being", *Harvard Educational Review*, Vol. 76 No. 2 (2006), h. 201–37.

¹⁰¹ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 185.

pelajaran yang sama dengan cara yang sama dan bahwa ukuran yang seragam dapat digunakan untuk menguji pembelajaran peserta didik.¹⁰²

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa dalam melaksanakan pembelajaran sosial, emosional, dan etika, maka guru tidak hanya melaksanakan pembelajaran yang mengutamakan kecerdasan intelektual saja, melainkan juga harus mengembangkan 9 kecerdasan lainnya yang dimiliki peserta didik.

Sembilan kecerdasan yang didefinisikan oleh Gardner adalah sebagai berikut:

- a) Kecerdasan Logico-Matematika: terdiri dari pendeteksian pola, penalaran secara deduktif dan berpikir secara logis. Kecerdasan ini paling sering dikaitkan dengan pemikiran ilmiah dan matematika.
- b) Kecerdasan linguistik: menyiratkan memiliki perintah bahasa. Kecerdasan ini mencakup kemampuan untuk memanipulasi bahasa secara efektif untuk mengekspresikan dirinya secara retorik atau puitis. Ini juga memungkinkan bahasa digunakan sebagai sarana untuk mengingat informasi.
- c) Kecerdasan spasial: memberikan kemungkinan untuk memanipulasi dan membuat gambar mental untuk menyelesaikan masalah. Kecerdasan ini tidak terbatas pada bidang visual - Gardner mencatat bahwa kecerdasan spasial juga terbentuk pada anak-anak tunanetra.

¹⁰² Melody R Lunenburg, Fred. C Lunenburg, "Applying Multiple Intelligences in the Classroom: A Fresh Look at Teaching Writing", *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity Diamond & Hopson*, Vol. 16 No. 1 (2014), h. 1–15, tersedia pada <http://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C Applying Multiple Intelligences IJSAID V16 N1 2014.pdf> (2014).

- d) Kecerdasan bermusik: mencakup kemampuan untuk mengenali dan menyusun nada musik, nada, dan ritme. (Alat bantu dengar diperlukan bagi seseorang untuk mengembangkan kecerdasan ini dalam kaitannya dengan nada dan nada, tetapi ini tidak diperlukan untuk mengetahui ritme.)
- e) Kecerdasan kinestetik-tubuh: adalah kemampuan untuk menggunakan kapasitas mental seseorang untuk mengoordinasikan gerakan tubuh sendiri. Kecerdasan ini menantang kepercayaan populer bahwa aktivitas fisik dan mental tidak terkait.
- f) Kecerdasan interpersonal: kemampuan untuk memahami dan membedakan perasaan dan niat orang lain.
- g) Kecerdasan intrapersonal: kemampuan untuk memahami perasaan dan motivasi sendiri. Kedua kecerdasan ini terpisah satu sama lain. Namun, karena hubungan dekat mereka di sebagian besar budaya, mereka sering dikaitkan.
- h) Kecerdasan eksistensial: kepekaan dan kemampuan untuk menangani pertanyaan mendalam tentang keberadaan manusia, seperti makna hidup, mengapa kita mati dan bagaimana kita sampai di sini.
- i) Kecerdasan naturalistik: menunjukkan kapasitas manusia untuk membedakan antara makhluk hidup (tanaman, hewan) serta kepekaan

terhadap karakteristik lain dari dunia alami (awan, konfigurasi berbatu).¹⁰³

Menyikapi sembilan kecerdasan tersebut, dipahami bahwa bentuk penghargaan terhadap variasi intelegensi peserta didik, adalah peserta didik terkadang memiliki kelebihan pada kecerdasan tertentu tapi memiliki kekurangan di kecerdasan lain, oleh karena itu, mereka memerlukan pengembangan pada semua kecerdasan tersebut dengan cara yang berbeda sesuai dengan kecerdasan yang dimiliki. Untuk itu menurut Karim Hajhashemi, dkk, kebutuhan individu dan perbedaan individu adalah bidang penting lain yang harus dipertimbangkan dalam berbagai mode dan pengaturan pembelajaran. Cara belajar peserta didik terkait dengan kebutuhan mereka dan kondisi yang berlaku di lingkungan belajar mereka.¹⁰⁴

Pembelajaran yang menghargai variasi intelegensi akan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan perbedaan individual peserta didik. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pembelajaran yang menghargai variasi intelegensi akan melaksanakan berbagai strategi dan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif, dan kreatif, sehingga variasi intelegensi tiap-tiap peserta didik dapat diakomodir dan dikembangkan secara bersamaan.

¹⁰³ Salem Saleh Khalaf Ibnian dan Ala' Daifallah Hadban, "Implications of Multiple Intelligences Theory in ELT Field", ... *Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 No. 4 (2013), h. 292–297,.

¹⁰⁴ Karim Hajhashemi et al., "Multiple intelligences, motivations and learning experience regarding video-assisted subjects in a rural university", *International Journal of Instruction*, Vol. 11 No. 1 (2018), h. 167–182, <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11112a>.

2) Perpaduan dari berbagai disiplin ilmu

Iklm madrasah yang positif juga dapat dilihat dari adanya pembelajaran sosial, emosional dan etika yang ditunjukkan dari mengajarkan berbagai disiplin ilmu kepada peserta didik. Artinya, peserta didik merasa nyaman dan aman mengikuti pendidikan di madrasah tersebut apabila, percaya bahwa madrasah tersebut memenuhi kebutuhan mereka tidak hanya kebutuhan kognitif, tetapi juga kebutuhan akan kehidupan sosial, emosional, dan etika. Kepercayaan itu akan menumbuhkan rasa aman dan nyaman untuk mengikuti segala kegiatan pembelajaran di madrasah tersebut, hal tersebut yang memunculkan iklim madrasah yang positif dan kondusif.

Perpaduan berbagai disiplin ilmu yang dimaksud tidak hanya mengintegrasikan teori, konsep, pengetahuan, data, teknik beberapa disiplin ilmu tetapi juga memadukan pengetahuan non akademik dan non formal, sehingga dapat memajukan pemahaman mendasar dan membantu peserta didik dalam memecahkan masalah kompleks dalam kehidupannya kelak.¹⁰⁵ Berdasarkan pendapat tersebut, perpaduan yang dimaksud adalah memadukan berbagai pengetahuan akademik dan non akademik, artinya ilmu yang diberikan tidak hanya dalam bentuk pelajaran di dalam kelas, tetapi juga pembelajaran di luar kelas, sehingga peserta didik tidak hanya memahami pengetahuan yang sebatas teori tetapi juga bagaimana praktiknya dalam kehidupan sehari-hari.

¹⁰⁵ Gertrude Hirsch Hadorn et al., "The emergence of transdisciplinarity as a form of research", *Handbook of Transdisciplinary Research*, 2008, h. 19–39, https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6699-3_2.

Menurut hasil penelitian Joel Graf, memadukan berbagai disiplin ilmu dalam pendidikan merupakan hal yang penting, karena akan membantu peserta didik dalam menghadapi dan memenuhi tantangan masyarakat.¹⁰⁶ Ditambahkan oleh Meijun Fan, bahwa gagasan memadukan berbagai disiplin ilmu tidak hanya tentang bagaimana membuat orang pintar, tetapi juga untuk menjadi orang yang baik. Perpaduan berbagai disiplin ilmu ini bukan hanya tentang memberi pengetahuan kepada orang-orang, tetapi juga membantu mereka menerjemahkan pengetahuan itu menjadi kebijaksanaan sejati.¹⁰⁷ Perpaduan disiplin ilmu berarti memberikan hak-hak individu karena, peserta didik tidak hanya membutuhkan untuk dididik menjadi manusia yang cerdas secara intelektual, akan tetapi juga memerlukan pendidikan agar menjadi manusia yang cerdas baik secara emosional, dan dalam hubungan sosial.

Sebagaimana yang dikemukakan Malcolm D, Evans bahwa kita harus memandang peserta didik sebagai manusia yang utuh, tetapi keseluruhan yang memiliki hubungan antar bagian tersebut. Peserta didik dilihat secara holistik. Guru tidak hanya menghadapi pikiran, tubuh, atau kognisi saja, melainkan secara keseluruhan.¹⁰⁸ Pandangan tersebut, menegaskan bahwa dengan memberikan berbagai disiplin ilmu kepada

¹⁰⁶ Joel Graf, "Bringing Concepts Together: Interdisciplinarity, Transdisciplinarity, and SSH Integration", Vol. 48 No. July 2019 (2019), h. 33–36, <https://doi.org/10.22163/fteval.2019.364>.

¹⁰⁷ Meijun Fan, "The idea of integrated education: From the point of view of Whitehead's philosophy of education", *Forum for Integrated Education and Educational Reform*, 2004, h. 1–10, tersedia pada <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/CGIE/fan.pdf> dan <http://www.edpsycinteractive.org/CGIE/fan.pdf> (2004).

¹⁰⁸ Malcolm D. Evans, *Whitehead and Philosophy of Education*, (Amsterdam-Atlanta, 1998), h. 61

peserta didik, berarti memenuhi berbagai kebutuhan peserta didik, yang tidak hanya memiliki kebutuhan sebagai manusia pribadi tetapi juga sebagai makhluk sosial.

Relevan dengan pendapat tersebut dalam Deklarasi Salamanca yang merupakan Konferensi Dunia tentang pendidikan yang diwakili 92 negara dan 25 organisasi internasional menegaskan komitmen mereka, bahwa ada lima prinsip dalam menyusun kebijakan dan praktik pendidikan khusus (UNESCO, 1994) yaitu:

- a) Setiap anak memiliki hak dasar untuk pendidikan dan harus dapat mencapai dan mempertahankan tingkat pembelajaran yang dapat diterima.
- b) Setiap anak memiliki karakteristik, minat, kemampuan, dan kebutuhan belajar yang unik.
- c) Sistem pendidikan harus dirancang dan program pendidikan dilaksanakan untuk memperhitungkan keragaman karakteristik dan kebutuhan ini.
- d) Mereka yang memiliki kebutuhan pendidikan khusus harus memiliki akses ke sekolah umum yang harus mengakomodasi mereka dalam pedagogi yang berpusat pada anak yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut.
- e) Sekolah biasa dengan orientasi inklusif ini adalah cara paling efektif untuk memerangi sikap diskriminatif, menciptakan masyarakat yang ramah, membangun masyarakat yang inklusif dan mencapai

pendidikan untuk semua; selain itu, mereka memberikan pendidikan yang efektif untuk sebagian besar anak-anak dan meningkatkan efisiensi dan akhirnya efektivitas biaya seluruh sistem pendidikan.

Oleh karena itu banyak kalangan pendidikan, kurang menyukai sistem pendidikan yang lebih menekankan pada spesialisasi, walau memang terkadang perlu, akan tetapi akan memiliki pengaruh yang kurang baik, yaitu penyimpangan dari pemanfaatan ilmu tersebut. Memberikan berbagai disiplin ilmu akan menghantarkan manusia tersebut lebih mudah dalam memahami kehidupan manusia yang berbeda-beda.¹⁰⁹

Berdasarkan beberapa pendapat dan kelima prinsip tersebut menegaskan bahwa memberikan berbagai disiplin ilmu kepada peserta didik merupakan upaya pendidikan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik secara utuh. Oleh karena itu, sistem pendidikan haruslah memberikan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didiknya dengan memadukan berbagai disiplin ilmu yang tidak hanya mengembangkan intelektualnya tetapi juga emosional dan etikanya.

c. Pengembangan profesionalisme

Iklim madrasah yang positif juga dilihat dari adanya upaya pengembangan profesionalisme guru. Pengembangan profesionalisme guru akan membantu guru membangun pembelajaran seumur hidup mereka

¹⁰⁹ Alfred North Whitehead, *Science and the Modern World*, (New York: The Free Press, 1967), h. 197

agar dapat mencapai prestasi yang lebih baik.¹¹⁰ Berbagai literatur memaparkan bahwa prestasi belajar peserta didik tergantung pada kesiapan guru untuk melakukan kegiatan pembelajaran yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, sikap dan praktik guru.¹¹¹ Pendapat senada dikemukakan Rout, bahwa pengembangan profesionalisme guru dapat banyak membantu peningkatan kualitas sistem pembelajaran.¹¹²

Al-Quran juga menjelaskan tentang perlunya profesionalisme dalam melakukan segala sesuatu. Dengan profesionalisme, akan mendatangkan keberuntungan, menghindari kerugian:

قُلْ يَاقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ لَهُ عَقَبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan (Al-An'am: 135).¹¹³

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa pengembangan profesionalisme guru dapat membantu peserta didik mencapai prestasi belajar seoptimal mungkin. Dengan guru yang

¹¹⁰ Hasan Tanang dan Baharin Abu, "Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi, Indonesia", *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 3 No. 2 (2014), h. 25–42, <https://doi.org/10.5430/jct.v3n2p25>.

¹¹¹ Mercedes S Tichenor dan John M Tichenor, "Understanding Teachers' Perspectives on Professionalism", *The Professional Educator*, Vol. XXVII No. 1 (2005), h. 89–95, <https://doi.org/10.1002/mus.23403>.

¹¹² Rout, M. Teacher Advised to Obtain Masters. *The Australian*, Volume 12, Issue 2, 2007, h. 25

¹¹³ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 105.

profesional, kegiatan pembelajaran yang dilaksanakannya akan menjadi lebih baik, dengan pembelajaran yang berkualitas tersebut akan membantu peserta didik mengembangkan potensinya dengan lebih mudah.

Selain meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik, pengembangan profesionalisme guru menurut Pearson dan Moomaw juga dapat meningkatkan status guru tersebut, meningkatkan kuantitas dan kualitas pelatihan, dan meningkatkan kondisi kerja guru menjadi lebih baik.¹¹⁴ Pendapat senada menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru sebagai pendekatan reformasi untuk meningkatkan kualitas guru sekaligus meningkatkan persepsi guru tentang status mereka, meningkatkan kepuasan kerja dan efektifitas mereka.¹¹⁵

Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan profesionalisme guru karena guru yang berkompetensi akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan profesional, guru yang profesional akan memiliki kinerja yang baik, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tanggung jawabnya tersebut. Kemampuan dan komitmen tersebut lahir karena adanya upaya dan perhatian atas pengembangan profesionalisme mereka, yang berarti tidak hanya memperhatikan keberhasilan pendidikan yang dilaksanakannya melainkan juga

¹¹⁴ L Carolyn Pearson dan William Moomaw, "Ducational Esearch Uarterly", *Educational Research Quarterly*, Vol. 29 No. 1 (2005), h. 38–54,.

¹¹⁵ OECD, *Supporting teacher professionalism: Insights from TALIS 2013*, 2016, h. 26, tersedia pada <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8715021e.pdf?expires=1455626455&id=id&accname=ocid194724&checksum=3BCDD196AB19AE05AF1536FC489D0E5F> (2016).

memperhatikan kebutuhan guru tersebut akan status, prestasi, dan pengembangan karir.

Agar guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut dengan profesional, maka perlu adanya dukungan pada peran mereka. Guru perlu diberikan kesempatan belajar dalam pengembangan profesionalisme mereka, seperti lokakarya, pendampingan, dan pelatihan dengan menggunakan sumber daya yang berbeda, sehingga dapat memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik untuk berpartisipasi dalam masyarakat secara positif.

Hasil penelitian Postholm menemukan bahwa untuk mengembangkan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu (1) kerjasama antar guru, dimana antar guru saling belajar, saling membantu, dalam mengembangkan kemampuan teman kerjanya, (2) budaya sekolah yang positif dengan suasana yang baik dan pemahaman yang baik tentang pembelajaran guru, (3) kerjasama dengan nara sumber eksternal.¹¹⁶

Timperley mengemukakan bahwa ada tujuh elemen dalam konteks pengembangan profesionalisme guru, yaitu:

- (1) Berikan waktu dan kesempatan seluas-luasnya bagi untuk belajar dan menggunakan waktu secara efektif;
- (2) Panggil ahli eksternal;

¹¹⁶ May Britt Postholm, "Teachers' professional development: A theoretical review", *Educational Research*, Vol. 54 No. 4 (2012), h. 405-429, <https://doi.org/10.1080/00131881.2012.734725>.

- (3) Fokus pada pelibatan guru dalam proses pembelajaran daripada bertanya-tanya apakah mereka secara sukarela atau tidak;
- (4) Menyelenggarakan forum bagi guru untuk mengemukakan kesulitan yang mereka hadapi;
- (5) Berikan peluang untuk berinteraksi dalam komunitas profesional;
- (6) Pastikan bahwa kontennya sesuai dengan tren politik yang lebih luas;
- (7) Adanya inisiatif sekolah dari pemimpin yang aktif dalam mengarahkan dan memberikan peluang bagi guru untuk mengembangkan profesionalisme guru.¹¹⁷

Berdasarkan pendapat tersebut, dipahami bahwa dalam mengembangkan profesionalisme guru dapat dilaksanakan oleh guru itu sendiri dengan melakukan *sharing* dengan sesama rekan kerja, membicarakan dan mendiskusikan kesulitan yang mereka hadapi dalam kegiatan pembelajaran. Guru yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dapat saling membantu temannya yang mengalami kesulitan tersebut. Selain itu untuk mengembangkan profesionalisme guru, diperlukan budaya sekolah yang positif, saling membantu, saling memperhatikan kesulitan dan saling memotivasi untuk kemajuan semua warga sekolah. Selain dari sekolah, pengembangan profesionalisme guru perlu juga didukung oleh bantuan tim ahli dari luar sekolah yang dapat menambah dan memperluas wawasan dari guru. Dengan demikian, upaya pengembangan profesionalisme guru tidak dapat dilakukan oleh guru itu sendiri melainkan

¹¹⁷ Timperley, H., A. Wilson, H. Barrar, and I. Fung, *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration, Ministry of Education*, vol. 9, 2007, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.032>.

juga bantuan dari sekolah yang dalam hal ini kepala sekolah yang aktif dan kreatif dalam mengembangkan profesionalisme guru.

Cohen dalam penelitiannya menjelaskan bahwa, pengembangan profesionalisme guru memiliki karakteristik sebagai berikut (1) adanya standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sistematis dan berkesinambungan, (2) pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, (3) tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi.¹¹⁸

Apabila pengembangan profesionalisme guru dilakukan berdasarkan standar yang telah ditetapkan yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan guru, dilakukan dengan sistematis dan perencanaan yang matang dan dilaksanakan secara terus menerus serta berkelanjutan, maka upaya pengembangan profesionalisme guru akan berhasil dengan baik. Dalam pengembangan profesionalisme guru perlu adanya evaluasi yang berdasarkan data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan, sehingga umpan balik yang diberikan sesuai dengan sasaran. Pengembangan profesionalisme guru juga perlu adanya respon dan pendapat dari guru, sehingga upaya yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi guru tersebut.

Pengembangan profesionalisme guru harus adanya standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sistematis dan berkesinambungan. Hasil penelitian Desimone menemukan ada lima

¹¹⁸ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 186.

standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme yaitu:

- (1) Penekanan pada konten, yaitu mengembangkan pengetahuan guru tentang materi pelajaran dan pengetahuan tentang bagaimana peserta didik dapat memperoleh pengetahuan tersebut.
- (2) Pembelajaran aktif, dengan mengamati guru ahli atau diamati secara pribadi dengan komentar dan diskusi interaktif berikutnya.
- (3) Konsistensi, yaitu mengacu pada isi pembelajaran guru dan apakah itu sesuai dengan pengetahuan dan keyakinan mereka sebelumnya.
- (4) Durasi, yaitu kegiatan pengembangan harus berlangsung selama periode tertentu. Pengembangan harus berlangsung setidaknya satu semester dan mencakup 20 jam atau lebih waktu kontak antara peserta.
- (5) Kerjasama, yaitu guru dari sekolah yang sama, mengajar di tahun yang sama atau dari departemen yang sama, dapat belajar bersama.¹¹⁹

Pendapat lain menyebutkan ada lima standar dalam pengembangan profesionalisme guru yaitu:

- (1) Pengembangan profesional paling efektif ketika kegiatan memiliki tujuan yang jelas dan terkait dengan hasil siswa.
- (2) Pengembangan profesional paling efektif ketika diinformasikan oleh bukti kuat, yang dapat berasal dari berbagai sumber.

¹¹⁹ Laura M. Desimone, "Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures", *Educational Researcher*, Vol. 38 No. 3 (2009), h. 181–99, <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>.

- (3) Pengembangan profesional yang bertujuan untuk mengubah praktik guru paling efektif ketika mencakup kegiatan kolaboratif yang berfokus pada hasil siswa.
- (4) Pengembangan profesional paling efektif ketika kegiatan merupakan bagian dari program berkelanjutan, biasanya selama lebih dari dua semester.
- (5) Pengembangan profesional paling efektif ketika diarahkan sebagai bagian dari budaya pemikiran dan diskusi berbasis bukti yang lebih luas tentang praktik mengajar.¹²⁰

Berdasarkan standar tersebut dipahami bahwa dalam melaksanakan pengembangan profesionalisme guru hendaknya dilakukan dengan perencanaan yang baik dengan terlebih dahulu melakukan survey ilmiah untuk mengetahui kekurangan, kelemahan, hambatan, baik internal maupun eksternal yang dihadapi guru, sehingga dapat dirumuskan program apa saja yang akan dikembangkan, dan tujuan pengembangan dapat dirumuskan dengan lebih jelas. Kegiatan pengembangan hendaknya dilakukan secara kontinue berkelanjutan dan adanya evaluasi maupun umpan balik dari hasil evaluasi tersebut, sehingga kegiatan pengembangan tidak berulang-ulang yang akan menyebabkan kebosanan dan kurang bermanfaat, tidak tercapai sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

¹²⁰ R.; *Developing Great Teaching*; 2015 (Cordingley, P., Higgins, S., Greany, T., Buckler, N., Coles-Jordan, D., Crisp, B., Saunders, L., Coe, "Standard for teachers' professional development", *Department for Education*, No. July (2016), h. 7-11, tersedia pada <https://www.gov.uk/government/publications/standard-for-teachers-professional-development> (2016).

Langkah selanjutnya dalam pengembangan profesionalisme guru adalah dengan mengawasi dan mengevaluasi guru. Agar kegiatan tersebut dapat mengembangkan profesionalisme guru, maka guru harus percaya akan proses pengawasan dan evaluasi tersebut. Untuk itu konsistensi kegiatan pengawasan dan pengevaluasi guru, sangat diperlukan, sehingga diperoleh data yang benar.¹²¹

Oleh karena itu, agar upaya pengembangan profesionalisme guru dapat menciptakan iklim madrasah yang positif, maka dalam membuat keputusan hendaknya berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data yang valid. Bukan berdasarkan laporan beberapa pihak semata akan tetapi berdasarkan hasil temuan dengan menggunakan metode evaluasi yang dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan. Sehingga keputusan apapun dapat diterima oleh guru, tanpa ada keraguan, dan pengembangan profesionalisme guru agar berjalan dengan optimal dan lebih baik.

Pengembangan profesionalisme guru juga memerlukan tanggapan guru teradap relevandi dan dukungan sistem evaluasi. Dengan meminta tanggapan guru, kegiatan pengembangan akan sesuai dengan kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi guru, atau dapat dikatakan tepat tujuan dan sasaran.

Sebagaimana hasil penelitian Donkoh dan Dwamena, bahwa meminta pendapat dan pandangan guru terhadap kegiatan evaluasi dan

¹²¹ Myrna L. Greene, *Teacher Supervision as Professional Development: Does it Work?*, *Journal of Curriculum and Supervision*, Volume 7, Nomor 2, 1991, h. 131 – 148

pengawasan akan membantu dalam merencanakan kegiatan pengembangan profesional guru dengan lebih efektif dan efisien. Tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi yang dilakukan bukan hanya untuk menemukan kekurangan guru, tetapi yang lebih penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman profesional mereka.¹²² Melibatkan guru dalam kegiatan evaluasi dan mendukung kegiatan evaluasi yang sedang dilakukan berarti melakukan pengembangan profesional guru dan merubah budaya sekolah menjadi sekolah partisipatif.¹²³

Berdasarkan uraian di atas dipahami bahwa iklim madrasah yang baik ditunjukkan dari kualitas belajar mengajar yang baik pula. Kualitas belajar mengajar yang baik ditunjukkan dari adanya kegiatan pengembangan profesionalisme guru. Kegiatan pengembangan profesionalisme guru yang dapat menciptakan iklim madrasah yang positif apabila dilaksanakan berdasarkan standar dan ukuran untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sistematis dan berkesinambungan, pembuatan keputusan berdasarkan evaluasi sistem pembelajaran berdasarkan data, tanggapan guru terhadap relevansi dan dukungan sistem evaluasi.

¹²² Kweku Esia-Donkoh & Eric Ofosu-Dwamena, "Effects of Educational Supervision on Professional Development: Perception of Public Basic School Teachers at Winneba, Ghana", *British Journal of Education Vol.2*, Vol. 2 No. 6 (2014), h. 63–82, <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

¹²³ Sanna Alila et al., "The Principles and Practices of Supervision That Supports the Development of Inclusive Teacherhood", *Journal of Education and Learning*, Vol. 5 No. 3 (2016), h. 297, <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p297>.

d. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Iklm madrasah yang positif ditunjukkan dari kualitas belajar mengajar yang baik, dan kualitas belajar mengajar yang baik, ditunjukkan dari kepemimpinan kepala madrasah yang baik pula. Hasil penelitian Sharma dan Jain menunjukkan bahwa perilaku pemimpin, gaya kepemimpinan dan manajemen kepemimpinan, kemampuan dan keterampilan pemimpin merupakan faktor penting yang mempengaruhi iklim organisasi.¹²⁴ Pendapat lainnya juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor utama yang akan membawa perubahan iklim organisasi ke arah positif.¹²⁵

Kepemimpinan yang baik, akan menjadi salah satu penentu terciptanya iklim madrasah yang positif. Pemimpin yang mampu menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik, yang selalu berkomunikasi dengan para bawahannya, mendengarkan ide dan pendapat mereka, mampu melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dengan baik, maka iklim organisasi itu akan terbentuk ke arah yang positif.

Banyak pengertian mengenai kepemimpinan ini, salah satunya pendapat yang dikemukakan Yuki, beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama sepelempat abad adalah sebagai berikut:

¹²⁴ Manoj Kumar Sharma dan Miss Shilpa Jain, "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3 No. 3 (2013), h. 2248–9878, tersedia pada <http://www.ripublication.com/gjmbms.htm> (2013).

¹²⁵ Moo Jun Hao dan Rashad Yazdanifard, "How Effective Leadership can Facilitate Change", *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 15 No. 9 (2015), h. 1–6.

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dan berada dalam harapan dan interaksi.
- 4) Kepemimpinan adalah pengikat pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada dalam harapan dan interaksi.
- 5) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- 7) Para pemimpin adalah mereka konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang dihadapkan dan dipersepsikan melakukannya.¹²⁶

Seorang pemimpin adalah satu atau lebih orang yang memilih, memperlengkapi, melatih, dan memengaruhi satu atau lebih pengikut yang memiliki beragam bakat, kemampuan, dan keterampilan serta memfokuskan pengikut pada misi dan tujuan organisasi di tempat asal.

¹²⁶ Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, (New York: By Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 2010), h. 21.

pengikut) secara sukarela dan antusias mencurahkan energi spiritual, emosional dan fisik untuk upaya bersama dan terkoordinasi untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.¹²⁷ Pendapat lain mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara manajer dan kolaborator yang menginginkan perubahan signifikan yang mencerminkan tujuan bersama mereka.¹²⁸

Berdasarkan pengertian tersebut, dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, para bawahannya untuk menggerakkan segenap daya dan upaya mereka, agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan madrasah dengan optimal, efektif, dan efisien.

Menurut Cohen, kepemimpinan yang baik memiliki karakteristik, antara lain (1) mengkomunikasikan visi sekolah, (2) adanya dukungan dan akseptabilitas administrasi, dan (3) adanya rasa hormat kepada kepala sekolah.¹²⁹ Kepemimpinan yang demikian akan mampu menciptakan iklim madrasah yang positif dan kondusif dalam mendukung kegiatan pembelajaran.

Kepemimpinan yang dapat menciptakan iklim madrasah yang kondusif salah satu indikatornya adalah pemimpin yang selalu mengkomunikasikan visi sekolah. Artinya salah satu hal yang

¹²⁷ Bruce Winston and Kathleen Patterson, "An integrative definition of leadership", *International journal of leadership studies*, Vol. 1 No. 2 (2006), h. 6–66,.

¹²⁸ (University of Cambridge Institute), *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*, 2017, h. 5, tersedia pada https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/final_leadership_composite_report_with_references_26-06-17.pdf (2017).

¹²⁹ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 186.

menunjukkan kepemimpinan yang efektif yang dapat menciptakan iklim madrasah yang positif adalah pemimpin yang selalu mengkomunikasikan apapun kebijakannya.

Menurut Steward, komunikasi dipahami sebagai proses pembentukan makna di antara dua orang atau lebih.¹³⁰ Sedangkan pengertian visi adalah sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan jauh yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.¹³¹ Suatu keterampilan yang utama yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kemampuan berkomunikasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa kesuksesan seorang pemimpin tergantung dari kemampuannya untuk berkomunikasi.

Menurut Sharma dan Jain, komunikasi dua arah yang dilakukan seorang pemimpin akan membangun hubungan antara pemimpin dan karyawannya.¹³² Hasil penelitian Winston ditemukan bahwa pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya agar mau secara sukarela menggerakkan energi spiritual, emosional dan fisik untuk bersama dan terkoordinasi mencapai misi dan tujuan organisasi, adalah pemimpin yang dengan rendah hati menyampaikan visi organisasi dengan bahasa yang jelas yang selaras dengan keyakinan dan nilai-nilai pengikut, sehingga pengikut dapat memahami dan menafsirkan visi tersebut dalam tindakan yang tepat dan benar. Dalam proses ini pemimpin menjalin komunikasi

¹³⁰ Steven L Mc Shane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, (New York: Mc Graww-Hill Irwin, 2003), h. 322.

¹³¹ Jens J. Dahlgaard, Kai Kristenses, and Gopal K. Kanji, *Fundamental of Total Quality Management*, (New York: Tailor & Francis Group, 2007), h. 30.

¹³² Manoj Kumar Sharma dan Miss Shilpa Jain, *Op.Cit.* h. 2248.

interpersonal, mendengarkan secara aktif dan berbicara secara positif, memfasilitasi dan mengeluarkan pendapat dan keyakinan pengikut sehingga pengikut berkembang dalam ambiguitas menuju kejelasan pemahaman dan gagasan bersama yang memiliki hasil memengaruhi pengikut untuk melihat dan menerima keadaan organisasi di masa depan sebagai kondisi yang diinginkan yang layak untuk memiliki komitmen sumber daya pribadi dan perusahaan menuju pencapaiannya.¹³³

Indikator lainnya yang menunjukkan pemimpin yang efektif yang dapat menciptakan iklim madrasah yang kondusif adalah kepemimpinan yang didukung dan aksesibilitas administrasi yang baik. Sebagaimana temuan Patrick, bahwa gaya administrasi kepala sekolah yang mudah dan tersusun baik akan mempengaruhi kepuasan para guru yang selanjutnya berkolerasi dengan iklim sekolah tersebut menjadi lebih positif.¹³⁴ Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim madrasah yang baik ditentukan oleh dukungan dan aksesibilitas administrasi kepala madrasah yang baik pula.

Hasil penelitian Pogodzinski, dkk., menemukan bahwa dukungan dan aksesibilitas administrasi yang baik akan mempengaruhi komitmen guru untuk melanjutkan mengajar di sekolah tersebut atau tidak. Artinya

¹³³ Bruce Winston dan Kathleen Patterson, *Op.Cit.* h. 6.

¹³⁴ James Edward Patrick, "Correlation between Administrative Style and School Climate", *ERIC: Educational Resources Information Center*, Vol. 1 (1995), <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

administrasi sekolah akan mempengaruhi keputusan karier mereka.¹³⁵ Penelitian Xiaofu Pan dan Zebing Wu juga menemukan bahwa dukungan dan aksesibilitas administrasi yang baik akan membangun iklim organisasi yang positif dan mengembangkan kesehatan mental guru.¹³⁶

Berdasarkan hasil temuan tersebut dipahami bahwa iklim madrasah dapat dilihat dari kualitas belajar mengajar yang salah satunya ditunjukkan dari dukungan dan aksesibilitas administrasi kepala madrasah yang baik. Artinya guru akan merasa adanya dukungan dan kemudahan dalam pengurusan administrasi, sehingga memberikan kepuasan dan komitmen untuk bekerja dengan lebih giat dan lebih baik di sekolah tersebut.

Kualitas belajar mengajar juga dilihat dari rasa hormat kepada kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki wibawa, disegani, dan dihormati para guru, staf maupun peserta didik akan memberikan iklim madrasah yang positif dan kondusif dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah tersebut. Sharma menegaskan bahwa “Jika anda seorang pemimpin yang dapat dipercayai, maka orang-orang di sekitar anda akan menghormati anda.”¹³⁷ Pendapat lainnya menyatakan bahwa pemimpin yang dihormati adalah pemimpin yang memiliki kharismatik dan mampu mencapai prestasi yang patut dibanggakan.¹³⁸

¹³⁵ Ben Pogodzinski et al., “Administrative climate and novices’ intent to remain teaching”, *Elementary School Journal*, Vol. 113 No. 2 (2012), h. 252–275, <https://doi.org/10.1086/667725>.

¹³⁶ Xiaofu Pan dan Zebing Wu, “Effects of Administrative Climate and Interpersonal Climate in University on Teachers’ Mental Health”, *Psychology*, Vol. 06 No. 08 (2015), h. 1029–1039, <https://doi.org/10.4236/psych.2015.68100>.

¹³⁷ Manoj Kumar Sharma dan Miss Shilpa Jain, *Op.Cit.* h. 318.

¹³⁸ Manshoor Hussain Abbasi et al., “Role Of Effective Communications For Enhancing Leadership And Entrepreneurial Skills In University Students”, *International Journal of Business*

Lebih lanjut Sharma menjelaskan ada beberapa cara agar dapat menjadi pemimpin yang dihormati orang-orang disekitarnya yaitu:

- (1) MENJADI profesional dengan karakter yang baik. Contoh: kejujuran, kompetensi, keterbukaan, komitmen, integritas, keberanian, keterbukaan, imajinasi.
- (2) TAHU empat faktor kepemimpinan - pengikut, pemimpin, komunikasi, situasi. Kenali dirimu. Contoh: kekuatan dan kelemahan karakter, pengetahuan, dan keterampilan Anda.
- (3) TAHU sifat manusia. Contoh: kebutuhan manusia, emosi dan bagaimana orang bereaksi terhadap stres.
- (4) TAHU pekerjaanmu. Contoh: menjadi kompeten dan mampu melatih orang lain dalam tugas mereka.
- (5) TAHU organisasi Anda. Contoh: di mana meminta bantuan, iklim dan budayanya, yang merupakan pemimpin tidak resmi.
- (6) BERIKAN arah. Contoh: penetapan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, perencanaan. Untuk diimplementasikan. Contoh: berkomunikasi, mengoordinasikan, mengawasi, mengevaluasi.
- (7) MEMBUAT motivasi. Contoh: mengembangkan semangat kerja dan semangat dalam organisasi, melatih, melatih, memberi nasihat.¹³⁹

Turknett Leadership Group mencatat bahwa pemimpin yang berintegritas tidak memelintir fakta untuk keuntungan pribadi mereka, siap

and Social Science, Vol. 2 No. 10 (2011), h. 9, tersedia pada <http://search.proquest.com/docview/904512718?accountid=48385> (2011).

¹³⁹ Manoj Kumar Sharma dan Miss Shilpa Jain, *Op.Cit.* h. 318.

membela yang benar, menepati janji mereka, bisa diandalkan untuk mengatakan yang sebenarnya, merupakan pemimpin yang dihormati.¹⁴⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, untuk menjadi kepala madrasah yang dihormati guru, staff maupun peserta didik, maka kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang baik, profesional, bertanggung jawab, memahami orang-orang yang dipimpinnya, memiliki dedikasi dan komitmen yang tinggi akan tugas dan tanggung jawabnya, mampu menjadi pemimpin, manajer, edukator, motivator, komunikator, maupun fasilitator, dari orang-orang yang dipimpinnya.

3. Sikap antar Warga Sekolah

Sikap antar warga merupakan salah satu indikator iklim madrasah yang positif. Sikap antar warga yang harmonis, saling menghargai, bekerja sama, saling menghormati, merupakan hal yang penting agar terbentuknya iklim madrasah yang positif dan kondusif. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Maidah ayat 2 bahwa harus menjaga sikap yang baik:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعْبِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ
وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ
وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن
صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ
وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

¹⁴⁰ Jan Warren Duggar dan Jan Warren Duggar, "The Role of Integrity in Individual and Effective Corporate Leadership", *Journal of Academic and Business Ethics*, Vol. 1 No. 1 (2016), h. 1-7,.

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya (Al-Maidah: 2).¹⁴¹

Begitu juga dalam surat Hujurat ayat 9 – 10, Allah SWT mengajarkan untuk menjaga perdamaian dalam kehidupan dengan berlaku adil dan mendamaikan orang yang berselisih dengan cara yang baik:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتَ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾
 إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil. Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat (Hujurat: 9 – 10).¹⁴²

¹⁴¹ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 198.

¹⁴² *Ibid.*, h. 200.

Berdasarkan kedua ayat tersebut dapat dipahami bahwa untuk menjaga iklim yang baik dan positif, maka semua orang harus hidup dengan saling menjaga, saling tolong menolong, bekerja sama, saling menghormati dan menghargai, bersikap adil dan bijak dalam menyelesaikan masalah. Sikap yang demikian akan menumbuhkan suasana yang positif bagi setiap warganya.

Iklim madrasah dilihat juga dari sikap antar warga sekolah, yang dipaparkan Cohen dalam beberapa karakteristik yaitu (1) menghargai perbedaan, (2) komunitas sekolah dan kolaborasi, (3) moral dan keterhubungan.¹⁴³ Berikut akan diuraikan iklim madrasah dilihat dari aspek sikap antar warga sekolah tersebut.

a) Menghargai perbedaan

Dalam setiap organisasi pasti banyak memiliki perbedaan, baik itu perbedaan budaya, suku, bahasa, tingkat intelegensi, ekonomi, kemampuan, dan lain sebagainya, yang biasanya akan menimbulkan problem terutama bagi kelompok yang minoritas. Hal tersebut dikatakan Stavenhagen bahwa dalam setiap kelompok pasti memiliki perbedaan berdasarkan agama, bahasa, dan adat istiadat. Kelompok yang minoritas terkadang dipaksa untuk melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan diri mereka oleh kelompok yang dominan, dan melupakan karakteristik pribadi

¹⁴³ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 187.

mereka, dan hal tersebut sering terjadi termasuk dalam sistem pendidikan.¹⁴⁴

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa organisasi yang dapat mencapai kesuksesan adalah organisasi yang mampu menghargai berbagai perbedaan tersebut, sehingga dapat berdampingan secara harmonis, tanpa ada perasaan tidak dihargai yang akan membuat iklim organisasi tersebut menjadi tidak sehat. Islam pun mengajarkan untuk menghargai perbedaan, termasuk dalam berakidah, tidak boleh memaksa, saling menghargai keyakinan masing-masing:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَأَمَنَّ مَنْ فِي الْأَرْضِ كُلَّهُمْ جَمِيعًا أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ
حَتَّىٰ يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ﴿٩٩﴾

Artinya: Dan jikalau Tuhanmu menghendaki, tentulah beriman semua orang yang di muka bumi seluruhnya. Maka apakah kamu (hendak) memaksa manusia supaya mereka menjadi orang-orang yang beriman semuanya (Yunus: 99).¹⁴⁵

Hal tersebut dikemukakan Kowar yang menjelaskan bahwa perbedaan dalam organisasi seperti perbedaan budaya akan menumbuhkan kesalahpahaman antara orang-orang yang bekerja di organisasi yang sama karena nilai-nilai, kepercayaan, latar belakang yang berbeda. Untuk manajemen yang sukses, setiap orang harus dapat bekerja dengan orang-orang dari budaya yang berbeda tersebut, dengan menumbuhkan sikap

¹⁴⁴ Rodolfo Stavenhagen, "Building intercultural citizenship through education: A human rights approach", *European Journal of Education*, Vol. 43 No. 2 (2008), h. 161–79, <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00345.x>.

¹⁴⁵ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 314.

saling menghargai.¹⁴⁶ Avruch menegaskan bahwa perbedaan dalam masyarakat akan menyebabkan miskomunikasi dan kesalahpahaman, yang akan meningkat menjadi konflik.¹⁴⁷ Dicontohkan oleh Raymond dari temuannya bahwa peserta didik yang memiliki perbedaan budaya (minoritas) cenderung akan pasif dalam pembelajaran, mereka akan jarang berpartisipasi dalam diskusi kelas, ragu untuk bertanya dan bersikap tertutup.¹⁴⁸

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa perbedaan di organisasi harus diantisipasi sesegera mungkin, karena dapat menjadi salah satu faktor pemicu permasalahan yang berujung pada konflik antara kepala madrasah dengan guru, antar guru, antar guru dengan peserta didik, maupun antar peserta didik. Konflik tersebut tentu akan sangat mengganggu kenyamanan dan keamanan warga sekolah. Oleh karena itu iklim madrasah yang baik dan kondusif akan tercipta apabila antar warga sekolah memiliki sikap saling menghargai perbedaan tersebut, dan menjadikan sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan madrasah.

Sikap menghargai perbedaan menurut Cohen, dapat dilihat dari hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, staf, dan siswa; pembuatan keputusan secara terbuka, kesempatan untuk merencanakan kegiatan akademik secara umum, partisipasi siswa dalam pembelajaran

¹⁴⁶ Tagreed Issa Kwar, "Cross-cultural Differences in Management", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 6 (2012), h. 1–3,.

¹⁴⁷ Avruch, K., *Culture and Conflict Resolution*, (Washington DC: United States Institute of Peace Press, 1998), h. 96

¹⁴⁸ Chee Yen Raymond dan Teck Choon, "Understanding Asian students learning styles, cultural influence and learning strategies", *Journal of Education & Social Policy*, Vol. 7 No. 1 (2017), h. 194–210,.

dan penegakan kedisiplinan, pembelajaran kooperatif, dan pencegahan pelanggaran dan konflik negatif.¹⁴⁹

Hubungan yang harmonis antara kepala madrasah, guru, staf dan peserta didik, merupakan salah satu indikator yang menunjukkan iklim madrasah yang positif dan kondusif. Pembelajaran akan berjalan dengan baik, apabila hubungan antara kepala madrasah sebagai pimpinan dengan orang-orang yang dipimpinya terjalin dengan baik, baik dalam komunikasi maupun emosional. Begitu juga, dalam pembelajaran di kelas, peserta didik akan mau menerima pendidikan dari gurunya, apabila antara guru dan peserta didik terjalin hubungan yang baik dan harmonis.

Tuazon dan Padiernos, menjelaskan bahwa hubungan kerja yang harmonis antara para pemimpin sekolah dan guru akan memperkuat keterlibatan guru tersebut dalam mencapai tujuan sekolah dan lebih lanjut mendorong kerjasama mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas sekolah.¹⁵⁰ Interaksi yang efektif antara atasan dan bawahan akan menciptakan hubungan positif terhadap keberhasilan organisasi, yang ditunjukkan dari perilaku adanya hubungan timbal balik yang kemudian berkembang menjadi saling menghormati dan saling percaya yang tinggi.¹⁵¹ Kerukunan antar orang-orang dalam organisasi akan menciptakan

¹⁴⁹ Jonathan Cohen, *Op.Cit.* h. 187.

¹⁵⁰ Ariel P Tuazon dan Marilyn P Padiernos, "Communication Satisfaction and Working Relationship Between Public School Heads and Teachers in Calamba City , Philippines", *Prism*, Vol. 21 No. 2 (2016), h. 49–59, tersedia pada <http://norsuprism.com/index.php/norsuprism/article/view/21> (2016).

¹⁵¹ Hsiung, H. H., & Tsai, W. C., "Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 1 (2009), h. 89 – 112.

iklim yang positif di tempat kerja dan hubungan interpersonal yang sehat.¹⁵² Nasserri menegaskan bahwa hubungan guru-peserta didik sangat penting untuk lingkungan belajar yang baik. Seharusnya ada hubungan yang sangat baik antara peserta didik dan guru untuk memfasilitasi pembelajaran dan mengembangkan sikap positif. Hubungan antara guru dan peserta didik ini memiliki pengaruh besar pada proses belajar peserta didik.¹⁵³

Hubungan yang harmonis antara kepala madrasah dengan guru, staf dan peserta didik, antara guru, antara guru dengan peserta didik, dan antara peserta didik, yang ditunjukkan dari sikap saling menghormati, saling bekerjasama, saling tolong menolong, dan saling percaya, akan menciptakan kehidupan dalam sekolah yang nyaman dan kondusif, sehingga kegiatan pembelajaran akan berjalan dengan baik, efektif dan efisien.

Iklim madrasah yang positif dan kondusif juga ditunjukkan dari pembuatan keputusan secara terbuka. Artinya kepala madrasah selalu meminta pendapat para staf dan guru maupun peserta didik sebelum membuat suatu keputusan atau kebijakan tertentu. Guru juga selalu mengajak berdiskusi dengan peserta didiknya sebelum memutuskan kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan mereka. Sikap demikian

¹⁵² Patricia Obakpolo, "Improving Interpersonal Relationship in Workplaces", *IOSR Journal of Research & Method in Education Ver. II*, Vol. 5 No. 6 (2015), h. 2320–2388, <https://doi.org/10.9790/7388-0562115125>.

¹⁵³ Yusra Sulaiman Al Nasserri, "Impact of Student-Teacher Relationship on Student's Learning: A Review of Literature", *International Journal of Nursing Education*, Vol. 6 No. 1 (2014), h. 165 – 172.

menunjukkan adanya sikap menghargai perbedaan, tanpa memaksakan kehendak pribadi kepada orang lain dengan meminta pendapat orang lain atas keputusan yang akan dibuatnya.

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan organisasi dan kegiatan manajemen akan berdampak pada kreativitas, pertumbuhan dan efektivitas, keberhasilan dan pencapaian tujuan dalam organisasi. Pengambilan keputusan hendaknya melibatkan semua anggota organisasi dengan mempertimbangkan kepentingan umum dari orang-orang yang mereka layani dalam keputusan mereka.¹⁵⁴

Artinya komunikasi merupakan kunci dalam keterbukaan. Persentase yang tinggi dari gesekan, frustrasi, dan in-efisiensi dalam hubungan kerja dapat dilacak dari komunikasi yang buruk.¹⁵⁵ Dengan demikian, komunikasi digunakan untuk memudahkan dalam melakukan pengambilan keputusan marketing dalam berbagai level, baik skala lokal, interlokal, nasional maupun internasional.¹⁵⁶

Oleh karena keterbukaan sebelum mengambil keputusan sangatlah penting dengan melakukan komunikasi secara terbuka dengan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut dan yang akan melaksanakan keputusan tersebut. Selain orang-orang dalam organisasi tersebut merasa dihargai, juga akan lebih efektif dan efisien dalam pengambilan keputusan.

¹⁵⁴ Nichodemus Ejimambo, "The influence of decision-making in organizational leadership and management activities", *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Vol. 4 No. 2 (2015), h. 2222–2239, <https://doi.org/10.4172/2169-026X.10001>.

¹⁵⁵ Shankar Jha, *Manager's Communication Toolkit*, (London & New York: CRC Press, 2010), h. 2.

¹⁵⁶ Christin Emrich, *Multi-Channel-Communications und Marketing Management*, (Wiesbaden: Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science, 2008), h. 11.

Keterbukaan itu dilakukan dengan mengkomunikasikannya sebelum ditentukan keputusan yang akan dipilih. Sebagaimana yang dikemukakan Robbins, bahwa komunikasi memiliki fungsi salah satunya adalah untuk memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif.¹⁵⁷

Menghargai perbedaan sebagai salah satu karakteristik iklim madrasah yang positif juga ditunjukkan dari partisipasi peserta didik dalam pembelajaran. Peserta didik yang dilibatkan secara aktif dalam kegiatan pembelajaran, menunjukkan bahwa pembelajaran tersebut menghargai perbedaan individual pada diri peserta didik. Setiap peserta didik memiliki perbedaan dalam cara belajar dan kemampuan. Dengan melibatkan peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran berarti menghargai perbedaan peserta didik tersebut, dan hal tersebut akan menciptakan iklim belajar yang baik bagi kegiatan pembelajaran mereka.

Menurut Brown, peran guru hendaknya jangan tumpang tindih. Peran guru hanyalah menciptakan ruang kelas interaktif untuk memulai interaksi dan merangsang peserta didik untuk aktif berpartisipasi dalam pembelajaran di kelas.¹⁵⁸ Bahkan hasil penelitian Fakhra Aziz dkk., menemukan bahwa melibatkan peserta didik di kelas membuat mereka lebih termotivasi, mendukung pembelajaran mereka, meningkatkan

¹⁵⁷ Stephen P. Robbins, *Op.Cit.* h. 58.

¹⁵⁸ H. Douglas Brown, *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy*, (New York: Addison Wesley Longman, 2001), h. 169.

komunikasi mereka dan meningkatkan keterampilan berpikir tingkat tinggi.¹⁵⁹

Partisipasi kelas melibatkan berbagai kegiatan dan mengambil bentuk yang berbeda, seperti pertanyaan dan penjelasan sederhana dari peserta didik.¹⁶⁰ Durasi partisipasi juga bervariasi dari satu orang ke orang lain, ini bisa memakan waktu beberapa saat atau lama.¹⁶¹ Diskusi, dialog, dan presentasi adalah sarana partisipasi kelas yang paling umum dan efektif di tingkat menengah.¹⁶²

Dengan demikian, partisipasi peserta didik dalam pembelajaran yang dimaksud adalah menjadikan peserta didik sebagai pusat pembelajaran. Peserta didik yang aktif berpartisipasi dalam pembelajaran tersebut. Guru hanya sebagai salah satu sumber belajar mereka, hanya sebagai fasilitator dan motivator mereka. Peserta didik saling bertukar informasi, menemukan sendiri pemahamannya sendiri terhadap pengetahuan dan keterampilan melalui kegiatan belajar mandiri.

Iklim madrasah yang baik juga ditunjukkan dari penegakan kedisiplinan. Apabila kedisiplinan ditegakkan dengan tegas dan konsekuen, maka akan menciptakan kehidupan madrasah yang nyaman, aman dan teratur. Begitu sebaliknya, apabila madrasah tidak dapat

¹⁵⁹ Fakhra Aziz et al., "Factors behind classroom participation of secondary school students (A gender based analysis)", *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 6 No. 2 (2018), h. 211–217, <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060201>.

¹⁶⁰ Constantinople, A., Cornelius, R., & Gray, J., The chilly climate: Fact or artifact?, *Journal of Higher Education*, Volume 59, Nomor 5, 1988, h. 527-550.

¹⁶¹ Polly a Fassinger, : " : E Understanding Classroom Interaction Contributions and Professors ", *Journal of higher education*, Vol. 66 No. 1 (1995), h. 82–96,.

¹⁶² Fakhra Aziz et al., *Op.Cit.* h. 211-217.

menegakkan kedisiplinan dengan baik, yang timbul adalah ketidaknyamanan bagi warga madrasah tersebut. Oleh karena itu penegakan disiplin menjadi salah satu indikator iklim madrasah yang positif dan kondusif. Sebagaimana hasil penelitian Jody McVittie bahwa kedisiplinan sekolah akan membawa perubahan positif pada iklim sekolah.¹⁶³

Menurut Andrews dalam Ellison and An Barnet, mendefinisikan kedisiplinan adalah suatu bentuk pelatihan hidup yang sekali hidup dan dipraktikkan, mengembangkan kemampuan individu untuk mengendalikan dirinya.¹⁶⁴ Berdasarkan definisi tersebut dipahami bahwa kedisiplinan merupakan suatu upaya yang dilakukan secara terus menerus, agar seseorang mampu mengendalikan dirinya sesuai aturan yang berlaku.

Menurut penelitian Simba, dkk., penguatan kedisiplinan di kalangan peserta didik akan dapat meningkatkan kinerja akademik dan hasil belajar peserta didik menjadi lebih baik.¹⁶⁵ Pendapat lainnya menyatakan bahwa penegakan kedisiplinan akan meningkatkan motivasi dan komitmen guru maupun peserta didik.¹⁶⁶ Berdasarkan kedua pendapat tersebut dipahami bahwa kedisiplinan besar sekali pengaruhnya terhadap

¹⁶³ Jody McVittie, *Research Supporting Positive Discipline in Homes, Schools and Communities*, (Certified Positive Discipline Associate, 2003), h. 9

¹⁶⁴ Julie Andrews, *Discipline*, dalam Shelia Ellison and Barbara An Barnet, *365 Ways to help your children Grow*, (Sourcebook, Naperville, Illionis, 2009), h. 195

¹⁶⁵ Nicholas Odoyo Simba et al., "Impact of Discipline on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Muhoroni Sub-County, Kenya", *Journal of Education and Practice*, Vol. 7 No. 6 (2016), h. 164–173, <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa262>.

¹⁶⁶ Arbabisarjou Azizollah, "Investigating the Effect of Positive Discipline on the Learning Process and its Achieving Strategies with Focusing on the Students' Abilities Arbabisarjou Azizollah (Corresponding... Analytical Assessment of Belief about Medicine among Patients with Hyper", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, No. May 2013 (2013), <https://doi.org/10.13140/2.1.3008.5128>.

warga sekolah. Apabila kedisiplinan ditegakkan dengan baik, maka akan memberikan pengaruh yang positif terhadap semua warga sekolah.

Lasley mengungkapkan ada 5 (lima) karakteristik sekolah yang menegakkan kedisiplinan dengan baik yaitu (1) pemecahan masalah berlaku kepada semua warga sekolah tidak ada pengecualian, (2) tingkat keberhasilan yang tinggi pada bidang akademik dan sosial, (3) pemecahan masalah berfokus pada penyebab dari pada gejala, (4) penekanan pada perilaku positif dan tindakan pencegahan, (5) kepala sekolah adalah pemimpin yang kuat.¹⁶⁷ Lima karakteristik menunjukkan bahwa kedisiplinan yang ditegakkan akan memberikan pengaruh terhadap bagaimana sekolah tersebut dalam menyelesaikan masalah, semua warga sekolah akan menunjukkan prestasi yang tinggi, langsung mudah mengetahui penyebab masalah, dan kepala sekolah memiliki karakter yang kuat karena mampu menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang disiplin, mampu bersikap tegas dan konsekuen.

Iklim madrasah yang baik ditunjukkan juga dari pelaksanaan pembelajaran kooperatif. Menurut Slavin, pembelajaran kooperatif menjadikan peserta didik sebagai pusat pembelajaran. Peserta didik melakukan kegiatan menemukan atau mengaplikasikan ide-ide mereka sendiri, dan memahami strategi belajar mereka sendiri.¹⁶⁸ Dengan demikian melalui pembelajaran kooperatif, peserta didik belajar sesuai

¹⁶⁷ Thomas J. Lasley and William W. Wayson, *Characteristic of Schools with Good Discipline*, (Association for Supervision and Curriculum Developmet, 1982), h. 28 – 31.

¹⁶⁸ Robert E. Slavin, *Cooperative Learning*, (Bandung: Nusa Media, 2009), h. 9.

dengan caranya sendiri, sehingga dapat membangun sendiri pemahamannya terhadap materi sesuai dengan kemampuannya.

Pengertian pembelajaran kooperatif sebagai belajar kelompok atau bekerjasama dengan individu lain untuk mencapai tujuan bersama.¹⁶⁹ Menurut Slavin pembelajaran kooperatif adalah suatu kegiatan pembelajaran dimana saling menyumbangkan pencapaian tujuan guna mencapai tujuan bersama.¹⁷⁰ Definisi senada pembelajaran kooperatif adalah prinsip dan teknik untuk membantu siswa bekerja bersama secara lebih efektif.¹⁷¹

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, pembelajaran kooperatif adalah pembelajaran yang menjadikan peserta didik sebagai pusat pembelajaran dimana peserta didik dibentuk kelompok-kelompok kecil yang saling bekerja sama dalam mempelajari suatu materi, saling membantu antar anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut hasil penelitian Alabeke, dkk., pembelajaran kooperatif memungkinkan peserta didik untuk menerima umpan balik positif dari proses berpikir, meningkatkan kinerja akademik peserta didik lebih baik daripada pengajaran tradisional, dan mempromosikan pengalaman pembelajaran kelompok interaktif.¹⁷² Hasil penelitian Chamisah menemukan bahwa belajar menulis menggunakan pembelajaran kooperatif

¹⁶⁹ Wendy Jolliffe, *Cooperative Learning in The Classroom: Putting it into Practice*, (California: Paul Chapman Publishing, 2007), h. 4.

¹⁷⁰ Robert E. Slavin, *Op.Cit.* h. 9.

¹⁷¹ Jacobs, G. M., Power, M. A., Loh, W. I. *The teacher's sourcebook for cooperative learning: Practical techniques, basic principles, and frequently asked question*, (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002), h. 1.

¹⁷² Arbabisarjou Azizollah, *Op.Cit.* h. 1.

memudahkan siswa untuk mengembangkan ide untuk menulis. Pendekatan ini lebih dari sekadar pengelompokan peserta didik, tetapi peserta didik dapat bekerja bersama, berbagi informasi, dan mereka juga bertanggung jawab untuk melakukan tugas-tugas kelompok. Selain itu, dalam pendekatan ini, siswa dapat mentransfer informasi dan pengetahuan mereka kepada orang lain dan saling membantu untuk mengembangkan ide-ide dalam komunikasi tertulis selama proses belajar-mengajar.¹⁷³

Pembelajaran kooperatif mengembangkan kemampuan peserta didik membangun pemahamannya sendiri terhadap materi pelajaran, dan mengembangkan keterampilan sosial lainnya seperti saling berbagi, saling membantu, saling bekerjasama, dalam mencapai tujuan bersama dalam kelompoknya.

Oleh karena itu inti pembelajaran kooperatif adalah saling bersinergi, yaitu melatih peserta didik agar dapat bekerjasama yang akan bermanfaat dalam kehidupan bermasyarakat kelak.¹⁷⁴ Sehingga dapat dikatakan salah satu tujuan pembelajaran kooperatif adalah mendidik keterampilan bekerja sama dan kolaborasi, dan keterampilan sosial penting lainnya sebagai bekal untuk hidup dalam lingkungan sosialnya.¹⁷⁵

Berdasarkan tujuan tersebut maka menurut Johson & Johson, pembelajaran kooperatif hendaknya memiliki unsur-unsur

¹⁷³ Chamisah Chamisah, "an Analysis on the Advantages of Cooperative Learning Approach in Teaching Writing", *Englisia Journal*, Vol. 1 No. 1 (2013), h. 136-153, <https://doi.org/10.22373/ej.v1i1.143>.

¹⁷⁴ Robbin M. Gillies, *The Teacher's Role in Implementing Cooperative Learning in The Classroom*, (New York: Springer, 2008), h. 2.

¹⁷⁵ Spencer Kagan & Miguel Kagan, *Kagan Cooperative Learning*, (San Clemente: Kagan Publishing, 2009), h. 113.

mengembangkan keterampilan interpersonal dan kelompok kecil, yakni kepemimpinan, membuat keputusan, membangun kepercayaan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan manajemen konflik.¹⁷⁶

Dengan demikian pembelajaran kooperatif melatih peserta didik untuk dapat bergaul dalam kehidupan bermasyarakat kelak dengan baik. Karena melalui pembelajaran kooperatif, peserta didik dilatih untuk memiliki sikap saling menghargai, tidak memaksakan pendapat pada orang lain, peka terhadap orang lain, empati, dan mampu bekerjasama dengan orang lain. Kesemua kemampuan tersebut sangat diperlukan peserta didik untuk dapat berinteraksi dalam kehidupan masyarakat nantinya.

Iklim madrasah yang kondusif juga dapat dilihat dari adanya pencegahan pelanggaran atau konflik negatif. Wani menjelaskan bahwa pencegahan dan penyelesaian konflik dilakukan untuk pembangunan kedamaian, penciptaan kedamaian dan pemeliharaan kedamaian. Oleh karena itu penyelesaian konflik dan langkah-langkah mengendalikan dan mencegah konflik, maka perdamaian dapat dengan mudah dipertahankan.¹⁷⁷ Artinya dengan adanya upaya pencegahan konflik, maka berarti berupaya membangun, menciptakan, dan mempertahankan iklim madrasah yang positif dan kondusif.

Konflik adalah fenomena manusia yang esensial dan tak terhindarkan karena di mana ada interaksi manusia; ada kemungkinan suka

¹⁷⁶ . W. Johson & r. T. Johson, *Cooperative in The Classroom*, (USA: Interaction Book Company, 1998), h. 34.

¹⁷⁷ Hilal Ahmad Wani, "Understanding Conflict Resolution", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1 No. 2 (2011), h. 104-111.

dan tidak suka pribadi. Kesepakatan dan perbedaan pendapat antara individu dan kelompok ini membawa mereka pada konflik. Konflik tidak konstruktif atau mengganggu, tetapi cara mereka diperlakukan membuat mereka positif atau negatif. Sekolah, seperti organisasi manusia lainnya, rentan terhadap kedua jenis konflik.¹⁷⁸ Dengan demikian, konflik adalah bagian alami dari kehidupan dan karenanya merupakan bagian alami dari kehidupan sekolah.

Madrasah yang memiliki iklim yang baik, akan berusaha melakukan pencegahan berbagai konflik agar tidak tumbuh dan berkembang yang akan mengganggu kenyamanan dan keamanan semua warga sekolah. Untuk itu dapat dikatakan bahwa pencegahan terhadap konflik merupakan salah satu indikator iklim madrasah yang baik dan kondusif.

Sekolah rentan terhadap konflik dan gangguan komunikasi, terutama pada saat semua aktor mengetahui hak-hak mereka. Konflik di sekolah dapat dipicu oleh sejumlah aspek. Namun kepala sekolah, sebagai kepala sekolah, harus mampu menyelesaikan konflik di sekolah mereka secara kreatif. Sehingga menurut Vuyisile Msila, Sekolah yang sukses adalah sekolah yang dipimpin oleh manajer konflik yang efektif.¹⁷⁹ Dengan demikian untuk menciptakan iklim madrasah yang kondusif, maka

¹⁷⁸ Abdul Ghaffar, "Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies", *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 3 No. 2 (2015), h. 212 – 227.

¹⁷⁹ Vuyisile Msila, "Conflict Management and School Leadership", *Journal of Communication*, Vol. 3 No. 1 (2012), h. 25 – 34.

memerlukan kepala sekolah sebagai manajer untuk mencegah terjadinya konflik negatif, yang akan mengganggu iklim madrasah tersebut.

Berbagai strategi manajemen konflik diadopsi untuk mengelola konflik; yang paling penting adalah mediasi, negosiasi, penghindaran, kolaborasi, dll.¹⁸⁰ Studi kasus dari sekolah menengah swasta berbahasa Inggris di Gilgit-Baltistan dalam mengeksplorasi manajemen konflik yang menganjurkan dua pendekatan untuk mengelola konflik di tingkat sekolah, yaitu mengikuti aturan dan peraturan yang ketat. dan menghukum pelanggaran, dan kedua, memberdayakan pemangku kepentingan untuk menyelesaikan masalah ini sendiri. Pendekatan-pendekatan ini menunjukkan bahwa kompetensi dalam penyelesaian konflik juga dapat mengarah pada peningkatan hasil sosial dan akademik dalam jangka pendek dan ke dunia yang lebih harmonis dalam jangka panjang.¹⁸¹

b) Komunitas sekolah dan kolaborasi

Iklim madrasah yang baik ditunjukkan juga dari adanya komunitas sekolah dan kolaborasi antar warga sekolah dengan ditunjukkan sikap saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan; keterlibatan seluruh warga sekolah; partisipasi orangtua/wali murid dalam pembuatan keputusan; kolaborasi guru dan orangtua dalam proses pendidikan peserta didik.

¹⁸⁰ Abdul Ghaffar, *Op.Cit.* h. 227.

¹⁸¹ Darvesh Karim, "Managing Conflict by School Leadership: A Case Study of a School from Gilgit – Biltistan", *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, Vol. 2 No. 5 (2015), h. 340-343.

Dalam komunitas sekolah perlu adanya sikap saling mendukung dan komunikasi berkelanjutan. Yang dimaksud sikap saling mendukung ini adalah gambaran perilaku profesional dalam memberikan penguatan dukungan dalam suatu kelompok.¹⁸² Sikap saling mendukung dalam komunitas sekolah sangatlah penting. Ketika anggota merasa didukung oleh dan dalam kelompok, mereka lebih cenderung untuk berbagi keprihatinan dan pengalaman mereka dan mencoba keberuntungan mereka untuk terlibat satu sama lain, dan dengan demikian mencapai tujuan kelompok. Ketika anggota semakin dekat, mereka mengalami berbagai hubungan yang mendukung dan menjadi lebih terlibat satu sama lain dan berpartisipasi dalam proses interpersonal.¹⁸³

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa sikap saling mendukung dalam komunitas sekolah akan mewujudkan iklim madrasah yang baik. Antar warga dalam komunitas sekolah berkolaborasi untuk saling mendukung kegiatan yang dilakukan warga lainnya, sehingga terjalin hubungan yang kuat dan saling menguatkan satu sama lainnya.

Selain itu dalam komunitas sekolah yang dapat menciptakan iklim madrasah yang positif apabila memiliki prinsip keerlibatan seluruh warga sekolah, dalam aktivitas dan kegiatan apapun, tidak pernah melupakan untuk mengikutsertakan seluruh komunitas sekolah dalam kegiatan tersebut, termasuk partisipasi orangtua peserta didik. Sebagaimana hasil penelitian Durisic dan Bunijevac, bahwa peningkatan keterlibatan orang

¹⁸² Alex Gitterman, *Building Mutual Support in Groups*, (Columbia: Social Work With Groups, 2008), h. 91 – 92.

¹⁸³ *Ibid.*, h. 92.

tua telah terbukti dalam peningkatan keberhasilan peserta didik, peningkatan kepuasan orang tua dan guru, dan iklim sekolah yang lebih baik.¹⁸⁴

Partisipasi orang tua mengacu pada situasi di mana orang tua terlibat langsung dalam pendidikan anak-anak mereka, mereka terlibat dan dilibatkan oleh sekolah dan guru dalam proses pembelajaran anak-anak mereka, dan mereka memenuhi tugas pengasuhan mereka dengan memastikan bahwa pembelajar dibantu dalam proses pembelajaran sebanyak mungkin. Itu tidak hanya merujuk pada orang tua yang belajar tentang kinerja pelajar di sekolah, tetapi juga bahwa mereka memainkan peran dalam berkomunikasi dengan anak-anak mereka untuk memiliki hubungan yang sehat dengan mereka, sehingga proses dorongan, bimbingan, kepemimpinan, dan inspirasi bisa menjadi otentik.¹⁸⁵

Menurut Hornby dan Lafaele, keterlibatan orang tua adalah elemen penting dari pendidikan dan juga dapat dicapai melalui keterlibatan orang tua di rumah, seperti mendengarkan anak saat membaca, membantu menyelesaikan pekerjaan rumah maupun di sekolah. kegiatan, yang meliputi pertemuan orang tua dan lokakarya pelatihan. Orang tua juga harus terlibat dalam kegiatan olahraga anak-anak, karena ini akan meningkatkan kinerja dan berfungsi sebagai motivasi.¹⁸⁶ Ketika anak-anak

¹⁸⁴ Masa Durisic & Mila Bunijevac, "Parental Involvement as a Important Factor for Successful Education", *C.E.P.S Journal*, Vol. 7 No. 3 (2017), h. 137 – 153.

¹⁸⁵ Clinton, J. & Hattie, J., "New Zealand students' perceptions of parental involvement in learning and schooling", *Asia Pacific journal of Education*, Vol. 33 No. 3 (2013), h. 324-337.

¹⁸⁶ Hornby, G. & Lafaele, R. "Barriers to parental involvement in education: an explanatory model", *Educational Review*, Vol. 63 No. 1 (2011), h. 37-52.

gagal, orang tua harus menghubungi guru mereka, sehingga menciptakan dan memperkuat hubungan guru-orang tua yang akan menunjukkan komitmen mereka terhadap pembelajaran anak-anak mereka.

Kemitraan orang tua-guru memiliki dampak besar pada pendidikan anak-anak. Menurut Llamas dan Tuazon, orang tua merasa nyaman ketika sistem pendidikan membutuhkan keterlibatan mereka dalam kegiatan sekolah. Kolaborasi yang kuat antara orang tua dengan otoritas sekolah dapat mengarah pada peningkatan lebih lanjut dalam kinerja fisik dan akademik sekolah.¹⁸⁷ Oleh karena itu, administrator sekolah harus mendorong orang tua untuk terlibat dan membantu sekolah mencapai misi dan tujuannya.¹⁸⁸

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa untuk mematuhi sistem dukungan terpadu untuk peserta didik mereka, sekolah harus menjalin kemitraan dengan orang tua dan mengembangkan tanggung jawab bersama untuk keberhasilan anak-anak dalam sistem pendidikan. Dengan cara ini, partisipasi orang tua meningkat, upaya orang tua untuk mendukung sekolah didorong dan memiliki dampak positif langsung pada keberhasilan sistem pendidikan.

¹⁸⁷ Llamas, A.V. & Tuazon, A. P., "School practices in parental involvement, its expected results and barriers in public secondary schools", *International Journal of Educational Science and Research*, Vol. 6 No. 1 (2016), h. 69-78.

¹⁸⁸ Sapungan, G.M. & Sapungan, R. M., "Parental Involvement in Child's Education: Importance, Barriers and Benefits", *Asian Journal of Management Sciences and Education*, Vol. 3 No. 2 (2014), h. 42-48.

c) Moral dan keterhubungan

Iklm madrasah yang sehat juga ditunjukkan dari adanya hubungan moral yang baik dan akrab antara guru dan peserta didik. Hubungan yang baik antara guru dan peserta didik akan memberikan pengaruh yang sangat baik terhadap peserta didik tersebut. Sebagaimana hasil penelitian Husain, dkk., bahwa hubungan yang akrab antara guru dan peserta didik akan meningkatkan tingkat kepercayaan peserta didik, menghasilkan rasa saling menghormati dan kepatuhan.¹⁸⁹

Dengan adanya tingkat kepercayaan peserta didik kepada gurunya tersebut akan menumbuhkan sikap saling menghormati dan kepatuhan dalam diri peserta didik akan peraturan yang diberikan guru. Melalui sikap demikian akan semakin mengembangkan dan mempertahankan iklim madrasah yang positif dan kondusif. Pengalaman ini juga memungkinkan guru untuk memahami kebijakan lembaga; guru dapat beradaptasi lebih baik dengan sistem dan bekerja untuk saling menguntungkan peserta didik dan diri mereka sendiri.

Hasil penelitian Al Nasserri menegaskan bahwa hubungan guru-siswa sangat penting untuk lingkungan belajar yang baik. Seharusnya ada hubungan yang sangat baik antara peserta didik dan guru untuk memfasilitasi pembelajaran dan mengembangkan sikap positif. Hubungan antara guru dan peserta didik ini memiliki pengaruh besar pada proses

¹⁸⁹ Nasir Hussain, "Positive Teacher-Student Relationship and Teacher Experience a Teacher's Perspective", *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, Vol. 13 No. 3 (2013), h. 1 – 5.

belajar peserta didik.¹⁹⁰ Sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan seorang peserta didik dengan gurunya sangat penting bagi keberhasilan dan kebahagiaannya di sekolah.

Oleh karena itu guru secara konstan harus disadarkan akan pentingnya hubungan mereka dengan peserta didik. Ini tidak berarti semua guru harus berteman dengan peserta didik dan mereka harus merasa dicintai, karena guru bukanlah teman atau kerabat. Guru harus menjadi orang dewasa yang penting dengan batas-batas yang jelas dan konsisten yang peduli dan mencintai peserta didik mereka. Sehingga peserta didik menganggap mereka kredibel dan mempercayai mereka untuk membantu mereka mencapai kesuksesan dalam belajar.

Iklim madrasah yang baik juga harus ditunjukkan dari sikap guru yang memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya. Antusiasme guru dapat diartikan sebagai guru yang bersemangat mengajar yang tergambar dari perilaku, gerakan, penampilan vokal atau ekspresi wajah.¹⁹¹ Berdasarkan hasil penelitian, antusiasme memiliki efek positif pada prestasi dan motivasi peserta didik.¹⁹²

Antusiasme guru secara umum diakui sebagai salah satu kualitas dan karakteristik guru yang efektif dan paling penting. Berasal dari bahasa Yunani yang berarti "dimiliki oleh dewa", istilah "antusiasme" sering digunakan dalam mengajar untuk menunjuk gaya mengajar yang

¹⁹⁰ Yusra Sulaiman Al Nasser, *Op.Cit.* h. 172.

¹⁹¹ Gabor Orosz, "Teacher enthusiasm: a potential cure of academic cheating", *Frontier in Psychology*, Vol. 5 No. 318 (2015), h. 1 – 12.

¹⁹² *Ibid.*, h. 12.

memotivasi, energik, bersemangat dan dinamis. Seorang guru yang antusias sering membumbui kelas dengan kegembiraan, kesenangan, dan antusiasme; mendesak siswa untuk berpartisipasi; dan merangsang mereka untuk menjelajah.

Dengan demikian, antusiasme para guru membangkitkan rasa ingin tahu para peserta didik dan merangsang motivasi mereka untuk belajar. Antusiasme guru dapat mengarah pada penilaian pengajaran yang lebih baik, sikap positif terhadap guru, kinerja peserta didik yang lebih baik, dan perilaku kelas yang lebih baik.

Selain itu, iklim madrasah juga dilihat dari persepsi positif warga sekolah terhadap komunitas sekolah. Persepsi positif ini sangat penting karena, apabila mereka berpandangan positif akan berdampak pada perilaku mereka selanjutnya. Misalnya pada peserta didik yang memiliki persepsi positif terhadap tugas belajar yang diberikan gurum maka akan semakin memotivasi mereka untuk belajar lebih giat, dan meningkatkan keterlibatan peserta didik pada pembelajaran tersebut.¹⁹³

Oleh karena itu menurut McDaniel, dkk., dalam penelitiannya menegaskan bahwa intervensi dan dukungan positif mencegah dan mengobati perilaku sulit di sekolah dan meningkatkan iklim sekolah secara keseluruhan.¹⁹⁴ Hasil penelitian yang relevan juga menemukan

¹⁹³ Kathleen G. Burris & Donald Snead, "Middle School Students' Perceptions Regarding the Motivation and Effectiveness of Homework", *School Community Journal*, Vol. 27 No. 2 (2017), h. 193 – 210.

¹⁹⁴ Sara C McDaniel, "Perceptions of Implementing Positive Behavior Interventions and Supports in High-Need School Contexts Through the Voice of Local Stakeholders", *Tge Journal of At-Risk Issues*, Vol. 20 No. 2 (2016), h. 35 – 44.

bahwa persepsi positif warga sekolah akan meningkatkan iklim sekolah dan perilaku peserta didik.¹⁹⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, jelaslah bahwa persepsi positif seluruh warga sekolah terhadap peraturan, kebijakan, kegiatan, apapun aktivitas di sekolah, akan mempengaruhi perilaku warga sekolah tersebut, seperti kepercayaan, kepatuhan, semangat, dan komitmen dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Apabila mereka memiliki persepsi negatif, maka sikap mereka akan kurang baik, seperti tidak mematuhi peraturan, kurang disiplin, dan tidak melaksanakan tugas dengan efektif. Dengan demikian dapat dipahami bahwa persepsi positif terhadap komunitas sekolah akan mempertahankan dan mengembangkan iklim madrasah menjadi lebih baik dan kondusif.

4. Lingkungan Kelembagaan

Iklim madrasah yang positif dan kondusif juga ditunjukkan dari keadaan lingkungan kelembagaan yang bersih, ruang dan fasilitas yang memadai; penataan sekolah yang indah dan menarik; luas sekolah; dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.

Kualitas infrastruktur pendidikan, seperti lingkungan yang bersih, aman, tanpa kekerasan, lingkungan belajar yang inklusif dan menarik, aman dan sehat akan meningkatkan hasil belajar peserta didik menjadi

¹⁹⁵ Simonsen, B., Eber, L., Black, A. C., Sugai, G., Lewandowski, H., Sims, B., & Myers, D., "Illinois statewide positive behavioral interventions and supports evolution and impact on student outcomes across years", *Journal of Positive Behavior Interventions*, Vol. 14 No. 1 (2012), h. 5–16.

lebih baik.¹⁹⁶ Lebih lanjut diperinci lingkungan kelembagaan yang dapat meningkatkan iklim madrasah yang kondusif adalah sebagai berikut:

- (1) Kondisi "alami" yang bagus seperti pencahayaan, kualitas udara, kontrol suhu, akustik dan hubungan dengan alam
- (2) Ruang pembelajaran sesuai usia yang memberikan peluang belajar yang fleksibel sehingga siswa dapat beradaptasi dan mempersonalisasikan
- (3) Koneksi antara ruang belajar yang mudah dinavigasi yang dapat memberikan peluang belajar tambahan
- (4) Tingkat stimulasi sekitar menggunakan warna dan kompleksitas visual
- (5) Sekolah dirancang dari dalam (dari ruang kelas ke sekolah) sehingga setiap ruang memenuhi kebutuhan penghuninya
- (6) Desain yang memperhitungkan kondisi iklim dan budaya setempat.¹⁹⁷

Faktanya adalah bahwa infrastruktur sekolah yang baik, dengan ruang yang diperbarui, memungkinkan peserta didik untuk belajar dan, lebih lanjut, cenderung meningkatkan kehadiran dan minat peserta didik dan guru untuk sekolah. Untuk alasan yang sama ini, investasi dalam infrastruktur sekolah memainkan peran penting dalam menyelesaikan masalah akses peserta didik ke sistem sekolah dan dalam meningkatkan kinerja mereka. Memiliki kamar dan ruang belajar dalam kondisi yang baik adalah menentukan bagi siswa untuk mencapai hasil akademik yang

¹⁹⁶ Peter Barrett, *The Impact of School Infrastructure on Learning*, (Washington DC: International Bank Reconstruction and Development, 2019), h. v.

¹⁹⁷ *Ibid.*, h. xii.

diharapkan. Dengan kata lain, kondisi sekolah memiliki dampak langsung pada kinerja peserta didik.

Sebagaimana hasil penelitian Higgins, dkk., bahwa ada pengaruh bangunan dan keadaan ruang sekolah maupun kelas dengan pencapaian tujuan pendidikan.¹⁹⁸ Moos menyatakan bahwa arsitektur dan desain fisik dapat mempengaruhi psikologis dan perilaku sosial. Selama bertahun-tahun Moos meneliti bahwa ada pengaruh lingkungan fisik sekolah terhadap prestasi dan perilaku peserta didik.¹⁹⁹ Hal yang harus ada dalam lingkungan sekolah yaitu keselamatan, perlindungan, keindahan, dan kontak sosial. Menurut Steele, fungsi-fungsi dasar ini harus dipenuhi lingkungan sekolah agar pembelajaran menjadi efektif terutama di ruang kelas.²⁰⁰ Kebisingan, suhu, pencahayaan, keindahan dari lingkungan sekolah berdampak pada pembelajaran.²⁰¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut jelaslah bahwa kondisi lingkungan kelembagaan yang bersih dengan ruang dan fasilitas yang memadai, lengkap, aman, ruang yang luas, cahaya cukup, udara yang bersih, keadaan sekolah dan kelas yang indah dan menarik, akan semakin meningkat semangat peserta didik dan guru untuk ke sekolah.

Begitu pentingnya menjaga lingkungan lembaga agar selalu bersih, indah, dan nyaman, maka Allah SWT menegaskan bahwa anjuran untuk

¹⁹⁸ Higgins, S., Hall, E., Wall, K., Woolner, P. and McCaughey, C., *The Impact of School Environments: A Literature Review*, (London: Design Council, 2005), h. 98.

¹⁹⁹ R. H. Moos, *Evaluating Educational Environments*, (San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass, 1979), h. 6.

²⁰⁰ Weinstein, C. S. and Romano Mignano, A. J., *Elementary Classroom Management. Lessons from Research and Practice*, (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 30.

²⁰¹ Higgins, S., Hall, E., Wall, K., Woolner, P. and McCaughey, C., *Op. Cit.* h. 5.

menjaga lingkungan dan tidak merusaknya merupakan kewajiban sebagai seorang muslim dan juga seorang khalifah di muka Bumi ini termasuk juga menjaga kebersihan terutama dimulai dari diri sendiri, tidak usah menunggu komando lagi dalam menjaga kebersihan lingkungan karena sebagai seorang muslim telah mendapat komando langsung dari Allah SWT:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ
الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٤١﴾ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ
كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلَ كَانَ أَكْثَرُهُمْ مُشْرِكِينَ ﴿٤٢﴾

Artinya: Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar). Katakanlah: "Adakanlah perjalanan di muka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang terdahulu. Kebanyakan dari mereka itu adalah orang-orang yang mempersekutukan (Allah) (Ar-Ruum: 41).²⁰²

Allah SWT juga menegaskan untuk selalu menjaga kebersihan, keindahan, dan kelestarian lingkungan:

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ
اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾

Artinya: Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya

²⁰² Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 326.

rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik (Al-A'raf: 56).²⁰³

Iklim madrasah juga memerlukan dukungan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler yang terencana dan terlaksana dengan baik. Thapa dan rekan-rekannya menemukan bahwa kegiatan ekstrakurikuler dalam berbagai kegiatan dapat mendukung iklim sekolah yang positif.²⁰⁴ Kegiatan ekstrakurikuler memainkan peranan penting dalam program pendidikan saat ini, seperti atletik, publikasi, seni rupa, klub sekolah, organisasi layanan dan kegiatan minat khusus. Banyak penelitian yang menemukan ada hubungan yang signifikan antara kegiatan ekstrakurikuler dengan partisipasi peserta didik dalam kegiatan dan kinerja akademik peserta didik.²⁰⁵ Sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan ekstrakurikuler sekolah selain mengembangkan potensi peserta didik secara total juga mengarah kegiatan dan perilaku peserta didik kepada kegiatan yang positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa siswa yang terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler memiliki persepsi yang lebih baik tentang keamanan sosial dan emosional, dukungan orang dewasa, dukungan siswa dan ikatan sekolah. Namun, persepsi ini bervariasi sesuai dengan jenis kegiatan dan kombinasi, dan tampaknya tidak memiliki efek kumulatif di mana partisipasi dalam lebih banyak kegiatan memberikan hasil yang lebih

²⁰³ *Ibid.*, h. 125.

²⁰⁴ Amrit Thapa et al., *Op.Cit.* 83:h. 385.

²⁰⁵ James W. O'Dea, "The Effect of Extracurricular Activities on Academic Achievement", (School of Education Drake University, 1994), h. 1.

menguntungkan. Kami menyimpulkan bahwa partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk mempromosikan iklim sekolah yang positif.²⁰⁶

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa lingkungan kelembagaan dengan penataan lingkungan yang rapi, bersih, nyaman, indah dan asri, memberikan keamanan, luas, dan didukung pula oleh berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan dengan baik, akan mempengaruhi aktivitas akademik seluruh warga sekolah dan hal tersebut secara langsung akan mempengaruhi iklim madrasah menjadi lebih positif dan kondusif.

C. Urgensi Iklim madrasah

Menurut Syaiful Sagala, iklim tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Iklim madrasah dapat menyenangkan dapat pula tidak menyenangkan, oleh karena itu iklim madrasah dibangun melalui kegiatan dan mempunyai akibat atau dampak bagi organisasi.²⁰⁷ Crof juga menjelaskan bahwa iklim madrasah yang kondusif akan mampu membuat karyawan menjadi lebih semangat, memiliki daya hidup, dan memberikan kepuasan kepada anggota organisasi.²⁰⁸ Burhanudin juga menyatakan bahwa iklim madrasah

²⁰⁶ Andrew Martinez, "Inv Involvement in Extracurricular Activities: Identifying Differences in Perceptions of School Climate", *The Educational and Development Psychologist*, Vol. 33 No. 1 (2016), h. 70 – 84.

²⁰⁷ Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 129.

²⁰⁸ *Ibid.*, h. 129 – 130.

yang tinggi akan meningkatkan produktivitas yang tinggi pula. Pekerja yang bahagia, berarti juga adalah pekerja yang produktif.²⁰⁹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa iklim madrasah yang kondusif akan dapat meningkatkan motivasi kerja dalam diri seseorang, akan bekerja dengan suasana yang bahagia dan semangat, sehingga hasil kerjanya pun akan dapat tercapai dengan lebih baik. Dibandingkan apabila seseorang bekerja dengan iklim yang kurang menyenangkan, penuh dengan tekanan, kurang diperhatikan, kurang fasilitas, kurang adanya suasana kekeluargaan dan keakraban, maka mereka akan bekerja dengan keterpaksaan, cepat jenuh dan bosan, dan hasilnya pun akan kurang maksimal.

Oleh karena itu penting kiranya dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan iklim madrasah yang kondusif. Sebagaimana yang dikemukakan Burhanudin, beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan iklim madrasah adalah:

- 1) Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi.
- 2) Informasi jabatan dan tugas pada setiap anggota organisasi
- 3) Menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis
- 4) Melaksanakan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi sekolah.
- 5) Penilaian program kerja staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangannya secara optimal.²¹⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa agar iklim madrasah kondusif, maka pimpinan organisasi hendaknya selalu memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya dengan baik

²⁰⁹ Burhanuddin, *Op.Cit.* h. 275.

²¹⁰ *Ibid.*, h. 280 – 281.

terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan kerjanya. Pimpinan yang selalu memperhatikan kebutuhan karyawan, akan membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai.

Selain itu dalam meningkatkan iklim madrasah hendaknya pemimpin melaksanakan kepemimpinan yang terbuka, kerja sama, dan demokratis. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, haruslah dengan lemah lembut, sehingga timbul rasa nyaman bagi para pegawainya dalam bekerja, tidak merasa tertekan dan terintimidasi. Bahkan dalam Al-Quran pun dijelaskan bahwa dalam berinteraksi haruslah berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut, termasuk para atasan kepada bawahannya agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah atau imbauannya. Sebagaimana dijelaskan dalam surat Ali Imran ayat 159 berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Ali Imran: 159).²¹¹

²¹¹ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 103.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Madrasah

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut bahasa, istilah kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut “*leadership*”. Menurut Rahman sebutan untuk kepemimpinan dalam Islam yaitu: khalifah, Imam, dan wali.²¹² Ditambahkan Hamzah Ya’qub bahwa disamping khalifah, imam dan wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam prakteknya juga dikenal dengan amir dan sultan yang artinya meunjukkan pemimpin Negara.²¹³

Menurut Yukl, beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dan berada dalam harapan dan interaksi.
- 4) Kepemimpinan adalah pengikat pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada dalam harapan dan interaksi.
- 5) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- 7) Para pemimpin adalah mereka konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang dihadapkan dan sipersepsikan melakukannya.²¹⁴

²¹² Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Quran*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), h. 21.

²¹³ Hamzah Ya’qub, *Publisistik Islam: Teknik Dakwah dan Leadership*, (Bandung: Diponegoro, 1981), h. 67.

²¹⁴ Gary A. Yukl, *Op.Cit.* h. 21.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses atau sejumlah aksi dimana satu orang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap orang lain dalam menggerakkan mereka guna mencapai tujuan. Dalam lingkup pendidikan, kepemimpinan ada di tangan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah yang menunjukkan dirinya sebagai pelaksana teknis manajerial yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk menjalankan madrasah.

Sebagaimana yang dikemukakan Sudarwan Danim, kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.²¹⁵ Pengertian kepala madrasah menurut Daryanto adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.²¹⁶ Berdasarkan kedua pendapat tersebut dipahami bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin madrasah yang ditunjuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu oleh yayasan atau lembaga pemerintahan.

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan, maka pengertian kepemimpinan kepala madrasah menurut Syafaruddin, adalah proses mempengaruhi semua personil yang mendukung pelaksanaan aktivitas

²¹⁵ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 145.

²¹⁶ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 136.

belajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah. Peran kepemimpinan lembaga pendidikan dilaksanakan oleh rektor, direktur, kepala madrasah/madrasah dan pimpinan pesantren.²¹⁷ Dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu kegiatan yang dilakukan kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah untuk mempengaruhi dan mendorong para guru dan staf lainnya di sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, sehingga tercapai tujuan madrasah dengan efektif dan efisien.

b. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif

Menurut Syaiful Sagala, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, yaitu: 1) manusiawi, 2) memandang jauh ke depan, 3) inspiratif (kaya akan gagasan), dan 4) percaya diri.²¹⁸ Pemimpin yang manusiawi cukup penting, karena jika para guru di sekolah diperlakukan tidak manusiawi, maka kepala sekolah tersebut akan mendapat perlawanan. Bentuk perlawanan yang paling sederhana adalah para guru tersebut tidak melaksanakan tugas profesional dengan baik, mereka datang ke sekolah hanya memenuhi jadwal yang sudah ditentukan, tetapi mereka tidak akan bekerja maksimal. Pemimpin yang tidak punya visi sekaligus tidak percaya diri, dipastikan lembaga yang dipimpinnya tidak akan kompetitif dengan sekolah lainnya, sekolah yang dipimpinnya hanya bergerak dalam kegiatan yang bersifat rutin.

²¹⁷ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 56.

²¹⁸ Syaiful Sagala, *Op. Cit.* h. 149.

Pendapat lainnya menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain:

- (1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
- (2) Berpegang tujuan pada tujuan yang dicapai
- (3) Bersemangat
- (4) Cakap di dalam memberi bimbingan
- (5) Cepat dan bijaksana di dalam mengambil keputusan
- (6) Jujur
- (7) Cerdas
- (8) Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.²¹⁹

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- (1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya.
- (2) Pengharapan dan perilaku atasan
- (3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manager.
- (4) Kebutuhan tugas: setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- (5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- (6) Harapan dan perilaku rekan.²²⁰

Pendapat lainnya dikemukakan Sondang P. Siagian, bahwa beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut: (1) Pengetahuan umum yang luas (2) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang (3) Sikap inkuisitif (4) Kemampuan analitik (5) Daya ingat yang kuat (6) Kapasitas integratif (7) Keterampilan berkomunikasi secara efektif (8) Keterampilan mendidik (9) Rasionalitas

²¹⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruuz Media, 2008), h. 148.

²²⁰ *Ibid.*, h. 149.

(10) Objektivitas (11) Pragmatisme (12) Kemampuan menentukan skala prioritas (13) Kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting (14) Rasa tepat waktu (15) Rasa kohesi yang tinggi (16) Naluri relevansi (17) Keteladanan (18) Kesiediaan menjadi pendengar yang baik (19) Adaptabilitas (20) Fleksibilitas (21) Ketegasan (22) Keberanian (23) Orientasi masa depan (24) Sikap yang antisipatif.²²¹

Menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, apabila memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- (1) Memiliki kecerdasan dan intelegensi tinggi yang cukup baik
- (2) Percaya diri sendiri dan bersikap *membership*
- (3) Cakap bergaul dan ramah tamah
- (4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik
- (5) Organisator yang berpengaruh dan berwibawa
- (6) Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya
- (7) Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana
- (8) Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar
- (9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi
- (10) Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab
- (11) Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya
- (12) Bijaksana dan selalu berlaku adil
- (13) Disiplin
- (14) Berpengetahuan dan berpandangan luas
- (15) Sehat jasmani dan rohani.²²²

Menurut Gayla Hodge, ada sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif, yaitu:

- (1) Memiliki visi
- (2) Memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat visi menjadi kenyataan.
- (3) Memenangkan dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.

²²¹ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 75.

²²² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), h. 84.

- (4) Lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya.
- (5) Mengetahui bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif.
- (6) Mengetahui bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan
- (7) Tidak mencoba untuk menjadi orang lain
- (8) Mampu mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam.
- (9) Mampu menarik orang lain.
- (10) Selalu mengembangkan kekuatan dalam rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan baru.²²³

Pendapat lainnya juga menjelaskan bahwa karakteristik kepala madrasah yang efektif dalam kepemimpinannya adalah:

- (1) Memiliki kepribadian yang kuat, yaitu percaya diri, berani, semangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik
- (3) Memiliki pengetahuan yang luas
- (4) Memiliki keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan dengan manusia, dan keterampilan konsep.²²⁴

Sudarwan Danim menjelaskan bahwa ciri-ciri yang harus dimiliki seorang pimpinan yaitu:

- (1) Adaptif terhadap situasi
- (2) Waspada terhadap lingkungan sosial
- (3) Ambisius dan berorientasi pada pencapaian
- (4) Tegas
- (5) Kerjasama atau kooperasi
- (6) Menentukan
- (7) Diandalkan
- (8) Dominan atau berkeinginan atau berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain
- (9) Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi
- (10) Persisten
- (11) Percaya diri
- (12) Toleran terhadap stres
- (13) Bersedia untuk memikul tanggung jawab.²²⁵

²²³ Sudarwan Danim, *Op.Cit.* h. 22.

²²⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 164.

²²⁵ Sudarwan Danim, *Op.Cit.* h. 13.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa dalam pandangan Islam seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yang kuat dan istimewa dibandingkan dengan lainnya. Selain itu karakteristik seorang pemimpin haruslah memiliki *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

Seorang pemimpin harus melakukan lebih dahulu segala kebijakan yang dibuatnya sebelum dia menyuruh orang lain. Sebab orang yang mendengar seruannya akan senantiasa memperhatikan perilaku orang yang menyerukan kebaikan, apakah penyeru tersebut benar-benar mempraktikkan seruan itu. Bila kenyataannya tidak maka orang lain tentu saja tidak akan mau mengikuti seruannya. Sikap pemimpin demikian sangat dibenci Allah sebagaimana yang dijelaskan dalam surat ash-Shaff ayat 2-3:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ
 اَللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ﴿٣﴾

”Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (ash-Shaff: 2-3).²²⁶

Merangkum dari beberapa pendapat tersebut, maka karakteristik pemimpin yang ideal menurut ajaran Islam, yaitu: 1) *sidik*, 2) *amanah*, 3)

²²⁶ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 440.

tabligh, dan 4) *fatamah*. Berbicara masalah pemimpin ideal menurut Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan, kebaikan dan kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
 ٱلْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “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.” (Al-Ahzab: 21).²²⁷

c. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik baik sebagai manajer, administrator, pengawas dan pelayanan dalam pengajaran. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru dan guru lainnya untuk semakin meningkatkan produktifitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

²²⁷ *Ibid.*, h. 567.

Menurut Ngalim Purwanto, tugas dan tanggungjawab kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

- (1) Mengadakan kunjungan kelas
- (2) Mengadakan kunjungan observasi
- (3) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi peserta didik atau mengatasi problem yang dialami peserta didik
- (4) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.
- (5) Mengadakan pertemuan atau rapat
- (6) Mengadakan diskusi kelompok
- (7) Mengadakan penataran-penataran.²²⁸

Secara khusus dan lebih kongkret lagi, , tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan kepala madrasah yaitu :

- (1) Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi profesional, seperti Ikatan Sarjana Pendidikan.
- (2) Mendiskusikan tujuan pendidikan dengan para guru.
- (3) Mendiskusikan metode dan teknik dalam proses pembelajaran dengan para guru.
- (4) Membimbing para guru dalam menyusun program semester dan program satuan pelajaran.
- (5) Membimbing para guru dalam memilih buku untuk perpustakaan madrasah dan buku pelajaran peserta didik.
- (6) Membimbing guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses pembelajaran.
- (7) Melakukan kunjungan kelas dalam rangka supervise klinis.
- (8) Mengadakan kunjungan observasi bagi guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- (9) Mengadakan pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah atau kesulitan yang mereka hadapi.
- (10) Menyelenggarakan manuskrip atau bulletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- (11) Berwawancara dengan orangtua peserta didik dan pengurus BP3 tentang hal-hal yang mengenai pendidikan anak-anak mereka.²²⁹

²²⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 120.

²²⁹ *Ibid.*, h. 119.

Pendapat lainnya menjelaskan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin bertugas dan bertanggung jawab sebagai: pusat komunikasi madrasah, pusat konseling bagi guru dan peserta didik, devisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, pusat perencanaan untuk *problem solving* madrasah dan pemrakarsa perbaikan madrasah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat dan pusat koordinasi kegiatan atau usaha madrasah.²³⁰

Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik yaitu: 1) memotivasi guru agar bekerja dengan penuh semangat dan profesional, 2) menyediakan fasilitas pembelajaran yang diperlukan guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik, 3) memberikan bimbingan dan arahan pada guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran yang optimal, 4) mengadakan kunjungan observasi pada kegiatan pembelajaran guru, 5) membina hubungan kerjasama yang harmonis dengan guru, 6) meningkatkan mutu guru, 7) membina hubungan yang harmonis dengan masyarakat terutama orangtua peserta didik. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru untuk semakin

²³⁰ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 35.

meningkatkan produktifitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

2. Komitmen Kerja Guru

Menurut Morrow, komitmen kerja merupakan sikap seseorang terhadap karirnya karyawan dengan komitmen karir yang tinggi diindikasikan memiliki kebutuhan dan harapan yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta lebih termotivasi saat harapannya terpenuhi.²³¹ Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi.²³²

Menurut Devi Anita, komitmen kerja bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya.²³³

Bagi individu, dengan komitmen kerja tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada

²³¹ Daneil Chang, *An Introduction to industrial and Organizational Psychology*, (San Fransisco: McGraw Hill, 1999), h. 23.

²³² Devi Anita, *Perbedaan Komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender pada karyawan di bidang kerja non tradisional*, (Jakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, 2007), h. 45.

²³³ *Ibid.*

pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen kerja yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi.²³⁴

Edfan Darlis, berpendapat, bahwa naik atau turunnya kesenjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut mereka, komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada level yang rendah.²³⁵

Menurut Stephen P. Robbins mendefinisikan bahwa, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen kerja yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi madrasah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan peserta didik, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap madrasah tempat dia bekerja.²³⁶

Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen kerja adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta

²³⁴ *Ibid.*

²³⁵ Kenneth G. Ryder, *Op. Cit.*, h. 155

²³⁶ Stephen P. Robbins, *Op.Cit.* h. 10.

berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.²³⁷ Menurut Griffin, komitmen kerja adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.²³⁸

Menurut Fred Luthan, komitmen kerja didefinisikan sebagai : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, 3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.²³⁹

Mowday dalam Sopiah (2008: 156) mendefinisikan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.²⁴⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru adalah kesungguhan yang ada dalam diri guru dalam

²³⁷ *Ibid.*

²³⁸ *Ibid.*

²³⁹ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2006), h. 249.

²⁴⁰ Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2008), h. 156.

melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru dalam suatu organisasi sekolah adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Menurut Allen dan Meyer, ada tiga dimensi komitmen kerja yaitu :

- a) Komitmen afektif (affective comitment): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam pekerjaan/organisasi. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
- b) Komitmen berkelanjutan (continuence commitment): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari pekerjaan/ organisasi. Komitmen di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.
- c) Komitmen normatif (normative commiment): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam pekerjaan/organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan/organisasi karena mereka merasa wajib untuk melakukannya dan berkaitan dengan moral.²⁴¹

Mowday, Steers dan Porter mengemukakan bahwa, komitmen kerja terdiri dari tiga komponen, yaitu penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-

²⁴¹ Natelie. J., Meyer, John. P., Allen, *Management At Work*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1990), h. 102.

nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.²⁴²

Porter memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen kerja pada diri karyawan :

- a) Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- b) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi,
- c) Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,
- d) Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
- e) Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas

²⁴² Paul E Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, (New York, 2000), h. 89.

perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.²⁴³

Kanter dalam Sopiah juga mengemukakan tiga bentuk komitmen kerja guru/ organisasional, antara lain:

- a) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi guru dalam melangsungkan kehidupan organisasi sekolah dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi sekolah.
- b) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen guru terhadap organisasi sekolah sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi sekolah. Ini terjadi karena guru percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen guru pada norma organisasi sekolah yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.²⁴⁴

Menurut Spector, “Secara umum, komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi”²⁴⁵ Greenberg & Baron, menyatakan: “Bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan, kesempatan akan adanya

²⁴³ *Ibid.*

²⁴⁴ Sopiah, *Op.Cit.* h. 158.

²⁴⁵ *Ibid.*

pekerjaan lain, karakteristik individu serta perlakuan organisasi terhadap karyawan baru”.²⁴⁶ Greenberg & Baron juga mengemukakan, bahwa komitmen kerja berarti “merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut”.²⁴⁷

Berdasarkan berbagai pendapat tentang komitmen dapat penulis simpulkan sebagai berikut : Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam lembaga (organisasi) dimana orang bekerja. Komitmen dapat juga diartikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga. Komitmen kerja berarti merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Komitmen kerja guru adalah suatu keterkaitan antara diri dan tugas yang diembannya secara tersadar sebagai seorang guru dan dapat melahirkan tanggung jawab yang dapat mengarahkan serta membimbing dalam kegiatan pembelajaran. Komitmen kerja guru yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi sekolah, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Tanggung jawab keguruan yang lahir dari komitmen guru profesional adalah tanggung jawab yang tidak hanya ditunjukkan dihadapan manusia, tetapi juga dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi pertanggungjawaban terhadap profesi dalam pandangan Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal

²⁴⁶ Greenberg, Jerald & Baron Robert A, *Op. Cit.*, h. 90

²⁴⁷ *Ibid*

(sesama manusia), tetapi juga bersifat vertikal-moral, yakni dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Sebagaimana dijelaskan dalam surat al-Jatsiyah ayat 28:


 وَتَرَىٰ كُلَّ أُمَّةٍ جَائِيَةٍ كُلُّ أُمَّةٍ تُدْعَىٰ إِلَىٰ كِتَابِهَا الْيَوْمَ تُجْزَوْنَ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “dan (pada hari itu) kamu Lihat tiap-tiap umat berlutut. tiap-tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalnya. pada hari itu kamu diberi Balasan terhadap apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. Al-Jatsiyah: 28).²⁴⁸

Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiah mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen guru pada organisasi sekolah, antara lain: (1) ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi sekolah, dan variasi kebutuhan serta keinginan yang berbeda dari tiap guru, (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sesama guru. (3) pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara guru-guru lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi sekolah.²⁴⁹

Berdasarkan kajian di atas, maka yang dimaksud dengan komitmen kerja guru adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik, dengan indikator afektif, kontinuitas (kesinambungan) dan normatif.

²⁴⁸ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 400.

²⁴⁹ Sopiah, *Op.Cit.* h. 163.

3. Motivasi Kerja Guru

a. Pengertian Motivasi Kerja Guru

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* yang berarti “bergerak” atau *to move*. Jadi, motivasi diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat atau merupakan *driving force*.²⁵⁰ Dalam bahasa Agama istilah motivasi menurut Tayar Yusuf tidak jauh berbeda artinya dengan “niatan/niat”, (*Innamal ‘a’amalu binniat*= sesungguhnya perbuatan itu tergantung pada niat), yaitu kecenderungan hati yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan sesuatu.²⁵¹ Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengertian dasar motivasi ialah keadaan internal organisme baik manusia ataupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu.

Berdasarkan pengertian di atas, makna motivasi berarti “pemasok daya (*energizer*) untuk bertingkah laku secara terarah.”²⁵² Pendapat tersebut senada dengan apa yang dikemukakan Abu Ahmadi bahwa motivasi adalah “kekuatan daya penggerak keaktifan.”²⁵³ Dan menurut Sumadi Suryabrata, motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.²⁵⁴ Adapun menurut Wibowo, motivasi adalah

²⁵⁰ Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: ANDI, 2004), h. 220.

²⁵¹ Tayar Yusuf dan Syaiful Anwar, *Metodologi Pengajaran Agama dan Bahasa Arab*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1997), h. 97.

²⁵² Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), h. 136.

²⁵³ Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h. 122.

²⁵⁴ Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 1995), h. 70.

dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.²⁵⁵

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengenai pengertian motivasi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi seseorang timbul dikarenakan adanya kebutuhan dan upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut itulah yang menimbulkan motivasi dalam dirinya. Proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan itu akan menimbulkan suatu kegiatan-kegiatan motivasi yang akan mempengaruhi tingkat kinerja dan tingkat kinerja tersebut mempengaruhi ganjaran dan produktivitas. Produktivitas mempengaruhi insentif organisasi dan ganjaran mempengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan telah terpenuhi, maka akan muncul pula kebutuhan-kebutuhan baru, demikian seterusnya.

Sehubungan dengan kebutuhan manusia yang mendasari timbulnya motivasi, ada beberapa pendapat mengenai kebutuhan tersebut, antara lain yang dikemukakan oleh Maslow. Menurut Maslow, kebutuhan hidup manusia terbagi atas lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi, yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*) yaitu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup

²⁵⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali, 2012), h. 379.

secara normal, seperti sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur, dan hubungan seks. Untuk memenuhi hubungan tersebut manusia harus berusaha keras untuk mencari rezeki.

- (2) Kebutuhan keselamatan (*safety needs, security needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari ancaman yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya.
- (3) Kebutuhan berkelompok/sosial (*social needs, love needs, belonging needs, affection needs*), yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai serta ingin memiliki dan dimiliki.
- (4) Kebutuhan penghormatan (*esteem needs, egoistic needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk memperoleh kehormatan, penghormatan, pujian, penghargaan, dan pengakuan.
- (5) Kebutuhan Aktualisasi diri (*self-actualization needs, self-realization needs, self-fulfillment needs, self-expression needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk memperoleh kebanggaan, kekaguman dan kemasyhuran sebagai pribadi yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa.²⁵⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Aktivitas yang dimaksud dapat berupa aktivitas pekerja, karyawan, pimpinan, kepala madrasah maupun guru. Dengan demikian, konsep motivasi dapat diterapkan di dalam bidang manajemen, antara lain motivasi kerja.

Pada hakikatnya dalam kehidupan manusia, selalu terjadi berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas ditunjukkan dalam gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti “melaksanakan tugas yang

²⁵⁶ Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 110.

diakhiri dengan buah karya”.²⁵⁷ Pendapat lainnya mengatakan, seorang itu kerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau istirahat untuk aktif dan melakukan sesuatu.²⁵⁸ Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Pendapat lainnya mendefinisikan motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing.²⁵⁹ Pendapat senada juga mendefinisikan motivasi kerja adalah pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.²⁶⁰ Adapun menurut Kadarisman, motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.²⁶¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah suatu dorongan dalam diri seorang guru untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat dalam upaya mencapai tujuan dengan lebih optimal.

²⁵⁷ *Ibid.*, h. 113.

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ *Ibid.*

²⁶⁰ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 278.

²⁶¹ *Ibid.*

b. Tujuan Motivasi Kerja

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan agar bisa tumbuh dan terbina dengan baik. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.²⁶²

Sebagaimana juga yang dikemukakan Saydam bahwa tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk:

- (1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- (2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- (3) Meningkatkan disiplin kerja.
- (4) Meningkatkan prestasi kerja.
- (5) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- (6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- (7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.²⁶³

Begitu juga halnya dalam organisasi sekolah seperti madrasah, menumbuhkan dan membina motivasi dalam diri guru sangatlah penting. Apabila seorang guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah/madrasah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu pemimpin madrasah atau sekolah harus selalu dapat memotivasi para gurunya dengan selalu memelihara semangat,

²⁶² Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan; Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*, (Lombok: Holistica, 2012), h. 47.

²⁶³ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management); Suatu Pendekatan Mikro (dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta: Djambatan, 2000), h. 328.

kesadaran dan kesungguhan dari anggotanya untuk terus bergerak menunjukkan kinerja yang optimal.

Al-Quran juga menjelaskan tentang pentingnya memiliki motivasi dengan adanya larangan untuk bersikap lemah, putus asa, dan bersedih, dan Allah SWT memberikan semangat bagi kaum muslim agar selalu percaya diri dengan derajat yang tinggi dan kebahagiaan di akhirat, sebagaimana dalam surat Ali Imran ayat 139 dan Fusshilat ayat 30:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Artinya: “janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, Padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman” (Ali Imran; 139).²⁶⁴

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا

تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu". (Fusshilat: 30).²⁶⁵

²⁶⁴ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 89.

²⁶⁵ *Ibid.*, h. 777.

c. Karakteristik Motivasi Kerja Guru

Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi, antara lain;

- (1) Kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok
- (2) Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit
- (3) Seringkali terdapat umpan balik yang konkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif dan efisien.²⁶⁶

Pendapat lain menyebutkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja karakteristiknya adalah:

- (1) Keinginan bekerja dan melaksanakan tugas untuk memperoleh kebanggaan pribadi
- (2) Memiliki sifat-sifat seperti tekun bekerja, tabah hati
- (3) Suka bekerja dengan orang yang dapat memberi sumbangan yang sempurna
- (4) Sering menetapkan tahap pencapaian untuk dicapai
- (5) Memberi perhatian kepada masa yang akan datang
- (6) Hanya terdapat sedikit resiko gagal
- (7) Mereka amat bertanggungjawab.²⁶⁷

Menurut Djaali, seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi ditandai dengan:

- (1) menyukai tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi,
- (2) mencari situasi dimana dapat memperoleh umpan balik dengan segera baik dari pimpinan maupun teman sejawat,
- (3) senang bekerja sendiri, sehingga kemampuan diri dapat dikedepankan,
- (4) senang bersaing mengungguli prestasi bekerja orang lain,
- (5) memiliki kemampuan menanggulangi pemuasan keinginan demi pekerjaan, dan
- (6) tidak tergugah sekedar mendapatkan uang, status, atau keuntungan lainnya.²⁶⁸

²⁶⁶ Djaali, *Op.Cit.* h. 114.

²⁶⁷ Timotius, *Op. Cit.*, h. 3

²⁶⁸ Djaali, *Op.Cit.* h. 113.

Pendapat lainnya menjelaskan karakteristik seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi antara lain: dapat bekerja sendiri, dapat mengambil inisiatif sendiri tanpa instruksi yang banyak, dapat diberi wewenang dan tanggung jawab lebih besar, tidak perlu selalu diberikan motivasi, dan proses kerja tinggi.²⁶⁹

Pendapat lain menyebutkan ada enam karakteristik pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi yaitu:

- (1) Memiliki tingkat tanggung jawab
- (2) Berani mengambil dan memikul resiko
- (3) Memiliki tujuan yang realistis
- (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
- (6) Mencari kesempatan untuk merealisasi rencana yang telah diprogramkan.²⁷⁰

Pendapat lainnya menjelaskan beberapa karakteristik seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah:

- (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
- (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
- (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik.²⁷¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat dipahami bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu bertanggung

²⁶⁹ Kadarisman, *Op.Cit.* h.315.

²⁷⁰ Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), h. 61.

²⁷¹ *Ibid.*

jawab atas tugas apapun yang diberikan kepadanya. Seberat apapun tugas, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha mengerjakan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan merencanakan dan menentukan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapainya dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Guru yang bermotivasi kerja tinggi tidak akan mau mengerjakan sesuatu tanpa ada tujuan yang jelas. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi juga sangat menyukai berbagai jenis tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi dan menantang, dan selalu ingin agar hasil kerjanya diberikan penilaian, karena itu merupakan kepuasan kerjanya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak mudah putus asa, apalagi merasa bosan dan jenuh, karena mereka sangat mencintai tugas dan profesinya, tugas dan tanggung jawab tidak dianggap sebagai beban, dan selalu berusaha meningkatkan kompetensi diri maupun profesinya.

d. Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa motivasi kerja yang dimiliki seseorang akan menentukan pelaksanaan dan pencapaian mutu hasil kerjanya. Oleh karena itu penting kiranya dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja. Menurut Wibowo, ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun motivasi antara lain:

- (1) Menilai sikap, yaitu manajer harus memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Manajer harus memastikan bahwa

bawahannya mengetahui peran dan arti penting mereka, sehingga bawahannya yakin atas kemampuan pemimpinnya.

- (2) Menjadi manajer yang baik, yaitu mempunyai komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan bawahan, mempercayai orang, loyal pada teman sekerja, dan menghindari politik kantor.
- (3) Memperbaiki komunikasi, dengan menyediakan informasi yang akurat dan detail, sistem manajemen yang terbuka, melibatkan anggota tim.
- (4) Menciptakan budaya tidak mengalah.
- (5) Memenangkan kerja sama, yaitu manajer harus mampu menyakinkan bawahannya bahwa manajer selalu mengawasi dan mendukung.
- (6) Mendorong inisiatif bawahan untuk mencapai dan menetapkan target tinggi tetapi realistic.²⁷²

Pendapat lainnya dikemukakan Veithzal Rivai, bahwa untuk memotivasi seseorang agar mau bekerja secara optimal, ada beberapa prinsip yang dapat diikuti, yaitu sebagai berikut:

- (1) Prinsip partisipasi, yaitu memberikakesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi di dalam menentukan tujuan kerja yang ingin dicapai.
- (2) Prinsip komunikasi, yaitu bawahan sebaiknya diberi informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.
- (3) Prinsip mengakui andil bawahan.

²⁷² Wibowo, *Op.Cit.* h. 381 – 385.

- (4) Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu memberikan otoritas kepada bawahan untuk memutuskan sesuatu yang mempengaruhi hasil kerja.
- (5) Prinsip memberikan perhatian timbal balik, yaitu atasan tidak hanya menginginkan bawahannya menyadari apa yang diinginkannya, tetapi juga menaruh perhatian terhadap apa yang diinginkan bawahannya.²⁷³

Menurut Burhanudin, motivasi yang diberikan kepada individu dan kelompok ada dua macam, yaitu: 1) motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. 2) motivasi negatif, yaitu usaha mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti.²⁷⁴ Pendapat senada juga dikemukakan Ranupandoyo, bahwa dalam pemberian motivasi ada dua cara yaitu: 1) motivasi positif, dengan cara pemberian imbalan yang menguntungkan pegawai. 2) motivasi negatif, dengan cara pemberian ancaman atau sanksi.²⁷⁵

Lebih lanjut Burhanuddin, menjelaskan beberapa cara yang dapat diterapkan pemimpin dalam memotivasi atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, yaitu:

- (1) Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi, agar mereka mempunyai kesadaran yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan.
- (2) Jelaskan filsafat yang dianut oleh pimpinan organisasi dalam mewujudkan misi organisasinya.
- (3) Ciptakanlah hubungan yang baik dengan bawahan dengan jalan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis.
- (4) Berikan tanggung jawab tertentu pada bawahan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga yang bersangkutan merasa benar-benar dihargai dan terdorong untuk menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

²⁷³ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin. *Op. Cit.*, h. 412 – 413

²⁷⁴ Burhanuddin, *Op. Cit.* h. 232.

²⁷⁵ Kadarisman, *Op. Cit.* h. 314.

- (5) Tingkatkanlah partisipasi anggota-anggota organisasi dengan penuh keterbukaan, agar mereka merasa diperlukan dan terdorong untuk menyumbangkan pemikiran dalam mengambil keputusan secara jitu.
- (6) Perkayalah pekerjaan masing-masing anggota dengan tujuan melahirkan suasana kerja yang menantang bagi mereka dalam membereskan pekerjaan dengan penuh kesuksesan.
- (7) Ciptakan persaingan yang sehat di tengah-tengah anggota kelompok.
- (8) Internalisasi, berusaha membangkitkan semangat kerja bawahan dengan jalan memanfaatkan potensi atau dorongan yang telah tumbuh dalam diri seseorang.
- (9) Informasi yang terbuka dari pihak pimpinan, terutama terhadap latar belakang kerja yang akan atau sedang berlangsung.
- (10) Pemimpin organisasi sebaiknya menaruh perhatian yang serius terhadap bawahannya secara individu, sehingga dapat menggerakannya sesuai dengan kodrat individu yang bersangkutan.²⁷⁶

Pendapat lainnya menjelaskan beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang antara lain adalah:

- (1) Mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
- (2) Meminta tanggapan atau komentar mereka atas program yang akan disusun.
- (3) Menginformasikan umpan balik kepada mereka atas hasil pekerjaan mereka sendiri.
- (4) Meningkatkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan bidang masing-masing.
- (5) Memberi kesempatan mereka untuk ikut serta memiliki saham perusahaan (kalau organisasi swasta).²⁷⁷

Adapun menurut Sobry Sutikno, cara-cara yang dapat dilakukan pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya antara lain:

- (1) Meninginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif.

²⁷⁶ Burhanuddin, *Op.Cit.* h. 243 – 245.

²⁷⁷ Kadarisman, *Op.Cit.* h. 309.

- (2) Meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- (3) Memberi insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik.
- (4) Tanggung jawab terhadap tugas.
- (5) Kompetisi, persaingan baik individu maupun kelompok.
- (6) Pujian, yang diberikan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- (7) Memberikan semacam *finishment*, dll.²⁷⁸

Sedangkan menurut Ranupandojo, teknik memberikan motivasi pada pegawai antara lain:

- (1) Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai sebagai individu.
- (2) Penghargaan terhadap prestasi yang dilakukan.
- (3) Pemberian informasi yang jelas tentang tujuan pekerjaan dan umpan balik terhadap hasil pekerjaan.
- (4) Persiapan sehat dalam berprestasi.
- (5) Pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.
- (6) Pemberian kompensasi yang wajar kepada pegawai.
- (7) Pempatan untuk maju dan pengembangan potensi diri.²⁷⁹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa motivasi yang dimiliki seseorang sangat penting agar hasil dari apa yang dikerjakannya dapat mencapai tujuan yang optimal. Karena orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan melakukan apa saja agar hasil pekerjaannya memuaskan baik bagi dirinya maupun orang lain. Oleh karena itu penting kiranya dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dalam diri guru.

Upaya untuk meningkatkan dan membina motivasi kerja dalam diri guru harus dilakukan baik dari guru itu sendiri maupun dari lingkungan di

²⁷⁸ Sobry Sutikno, *Op.Cit.* h. 53 – 54.

²⁷⁹ Kadarisman, *Op.Cit.* h. 316.

luar dirinya. Guru harus selalu berupaya meningkatkan dan membina motivasi kerja yang tinggi dalam dirinya, dan lingkungan di luar dirinya terutama kepala madrasah akan besar pengaruhnya dalam membantu guru meningkatkan dan membina motivasi kerjanya. Untuk itu peran pimpinan madrasah sangat diperlukan untuk selalu meningkatkan dan membina motivasi kerja para guru.

4. Budaya Kerja Organisasi

a. Pengertian Budaya Kerja Organisasi

Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi.²⁸⁰ Budaya diartikan sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja.²⁸¹ Budaya adalah pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, berperilaku, sikap, nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak.²⁸² Budaya adalah pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan memengaruhi sikap dan perilaku setiap orang/masyarakat tersebut.²⁸³

Menurut Pearce dan Robinson, budaya kerja organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang akan mempengaruhi pendapat dan

²⁸⁰ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 200.

²⁸¹ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), h. 28.

²⁸² Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000), h. 148.

²⁸³ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 98.

tindakan dalam organisasi itu.²⁸⁴ Menurut Davis, budaya kerja organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.²⁸⁵ Menurut Wibowo, budaya kerja organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, yang kemudian menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.²⁸⁶

Adapun pengertian budaya kerja organisasi madrasah merupakan gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak dan menyelesaikan segala urusan di lingkungan madrasah.²⁸⁷ Pendapat lainnya mendefinisikan budaya kerja organisasi madrasah adalah nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai dasar dan sistem manajemen sekolah.²⁸⁸ Lebih lanjut Dadang Suhardan menjelaskan bahwa budaya kerja organisasi madrasah menjadi pegangan bagaimana setiap urusan semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Budaya kerja organisasi madrasah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya menjadi pegangan berperilaku dari seluruh anggotanya.²⁸⁹ Pendapat lainnya mendefinisikan budaya kerja organisasi adalah sebuah sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling

²⁸⁴ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 483.

²⁸⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 95.

²⁸⁶ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 16.

²⁸⁷ Dadang Suhardan, *Op.Cit.* h. 121.

²⁸⁸ Stephen P. Robbins, *Op.Cit.* h. 728.

²⁸⁹ Dadang Suhardan, *Op.Cit.* h. 121.

berinteraksi sehingga meninggalkan norma-norma perilaku organisasi.²⁹⁰ Pendapat senada dikemukakan Uhar Suharsaputra, yang mendefinisikan budaya kerja organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi.²⁹¹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan budaya kerja organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pedoman dan mengatur hubungan antara semua unsur dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya kerja organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Pada penelitian ini budaya kerja organisasi yang dimaksud adalah budaya madrasah/sekolah. Menurut Deal dan Peterson budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas, administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah.²⁹² Pendapat lainnya mendefinisikan budaya sekolah adalah karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.²⁹³

²⁹⁰ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), h. 67.

²⁹¹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 86.

²⁹² Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009), h. 308.

²⁹³ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.* h. 102.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa budaya sekolah merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman dan harapan-harapan yang diyakini oleh warga sekolah dan dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku serta sebagai pemecahan masalah yang mereka hadapi. Keberadaan budaya sekolah, mampu menjadikan warga sekolah menjalankan kewajiban-kewajiban dan tugas serta mampu menyelesaikan masalah secara konsisten. Adanya nilai, sikap, keyakinan dan lain sebagainya yang terangkum dalam budaya sekolah tentunya akan meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan dalam komunitas sekolah tersebut. Dalam penelitian ini budaya kerja organisasi adalah karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai-nilai yang dianut, norma yang diyakini, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaaan yang ditampilkan dan tindakan yang ditujukan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk suatu kesatuan khusus dari sistem sekolah. Dari sikap dan perilaku setiap anggota organisasi sekolah akan membentuk kebiasaan dan merupakan cerminan tindakan dari seluruh warga sekolah dan menjadi suatu bentuk budaya sekolah tersebut.

b. Karakteristik Budaya Kerja Organisasi

Budaya kerja organisasi memiliki beberapa karakteristik antara lain sebagai berikut²⁹⁴:

- (1) *Collegiality*
Kolegialitas adalah iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling hormat menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
- (2) *Experimentasi*
Setiap orang bebas mengeluarkan ide dan kreativitasnya demi kemajuan bersama.
- (3) *High expectation*

²⁹⁴ Dadang Suhardan, *Op.Cit.* h. 123 – 129.

Setiap orang berkeinginan memperoleh prestasi yang tertinggi yang pernah dicapainya.

- (4) *Trust and confidence*
Setiap orang memiliki kepercayaan dan keyakinan yang kuat bahwa apa yang dilakukannya akan berhasil.
- (5) *Tangibel support*
Adanya sikap memberikan dukungan dan semangat kepada guru untuk mengembangkan profesi dan keahliannya.
- (6) *Reaching aout to the knowledge bases*
Sekolah merupakan tempat dimana ilmu pegetahuan dikembangkan secara luas, objektif dan proporsional.
- (7) *Appresiation an recognition*
Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi guru yang dicapainya.
- (8) *Caring, celebration and humor*
Memberi perhatian, saling menghormati, memuji dan memberi penghargaan atas kebaikan seseorang guru di sekolah.
- (9) *Protection of what's important*
Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan.
- (10) *Involvmnt in decision making*
Melibatkan semua staf sekolah dalam mengambil keputusan sekolah.
- (11) *Traditions*
Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik.
- (12) *Honest, open communication.*
Kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah.

Pendapat lainnya mengemukakan karakteristik budaya kerja organisasi meliputi tujuh dimensi, sebagai berikut: 1) konformitas, 2) tanggung jawab, 3) penghargaan, 4) kejelasan, 5) kehangatan, 6) kepemimpinan, dan 7) bakuan mutu.²⁹⁵ Adapun menurut Saefullah, karakteristik budaya kerja organisasi meliputi: 1) inisiatif individual, 2) toleransi terhadap tindakan berisiko, 3) pengarahan, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) kontrol, 7) identitas, 8) sistem imbalan, 9) toleransi terhadap konflik, dan 10) pola komunikasi.²⁹⁶

²⁹⁵ U. Saefullah, *Op.Cit.* h. 97.

²⁹⁶ *Ibid.*, h. 101.

Sementara itu *The Jakarta Consulting Group* mengemukakan dua belas karakteristik budaya kerja organisasi, yaitu

- (1) Kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya kerja organisasi, terutama pada organisasi yang budaya kerja organisasinya lemah.
- (2) Inovasi. Dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi lebih berorientasi pada pola lama dan memakai metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melakukan eksperimen.
- (3) Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.
- (4) Toleransi terhadap resiko. Budaya kerja organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh sumber daya manusia yang ada didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
- (5) Pengarahan. Artinya adalah kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya.
- (6) Integrasi. Yaitu bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antarsumber daya manusia ditanamkan.
- (7) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
- (8) Pengawasan. Pengawasan meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
- (9) Identitas. Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.
- (10) Sistem penghargaan. Sistem penghargaan berkaitan dengan kenaikan gaji dan promosi sesuai dengan kinerja karyawannya.
- (11) Toleransi terhadap konflik. Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.
- (12) Pola komunikasi, yaitu komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi.²⁹⁷

²⁹⁷ Uhar Suharsaputra, *Op.Cit.* h. 94 – 95.

Robbins memberikan sepuluh karakteristik utama sebagai pembeda budaya kerja organisasi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- (2) Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- (3) Arah. Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- (4) Integrasi. Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi tersebut didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- (5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para manajer berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- (6) Kontrol. Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- (7) Identitas. Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesionalnya.
- (8) Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- (9) Toleransi konflik. Tingkat sejauhmana pegawai didorong untuk memecahkan konflik dan menerima kritikan secara terbuka.
- (10) Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.²⁹⁸

Sementara itu, pendapat lain yang mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) elemen yang menunjukkan karakteristik budaya kerja organisasi yang dikemukakan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron sebagai berikut:

- (1) *Innovation*, suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
- (2) *Stability*, bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
- (3) *Orientation toward people*, merupakan orientasi untuk menjadik jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
- (4) *Result-orientation*, meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- (5) *Easygoingness*, suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai dan tenang.

²⁹⁸ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit.* h. 108.

- (6) *Attention to detail*, dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
- (7) *Collaborative orientation*, merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.²⁹⁹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka yang dimaksud dengan budaya kerja organisasi dalam penelitian ini adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepek, guru, petugas admin, peserta didik, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. Dengan kata lain bahwa budaya kerja organisasi di sekolah dapat dikatakan sebagai pikiran, kata-kata, sikap, perbuatan, dan hati setiap warga sekolah yang tercermin dalam semangat, perilaku maupun simbol serta slogan khas identitas mereka.

Islam juga mengajarkan tentang budaya kerja organisasi diantaranya adanya pembagian kerja dan struktur organisasi yang jelas dalam surat az-Zukhruf ayat 32:

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا

تَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”. (QS. Az-Zukhruf: 32).³⁰⁰

²⁹⁹ Wibowo, *Op.Cit.* h. 32 – 33.

³⁰⁰ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 392.

Dengan adanya struktur organisasi maka sistem sosial akan berjalan secara lancar. Dapat dibayangkan jika Allah tidak memperkenalkan dan mengajarkan struktur organisasi pada manusia maka kehidupan menjadi tidak dinamis. Hanya saja secara kaidah fakta, struktur organisasi yang membuat dunia dinamis dan bergerak maju. Andaikan di tengah organisasi yang didirikan semua mengklaim menjadi pimpinan, atau sebaliknya jika seluruhnya menyatakan dirinya hanya sebagai karyawan yang dipimpin maka dijamin organisasi tersebut tidak akan pernah berjalan.³⁰¹

Dalam surat As-Shaff ayat 4, Allah SWT juga menjelaskan bahwa organisasi yang baik haruslah mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَيْنَ مَرَّصُونَ ﴿٤﴾

Artinya: “ Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. As-Shaff: 4).³⁰²

c. Fungsi Budaya kerja organisasi

Fungsi budaya kerja organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya kerja organisasi tersebut. Budaya kerja organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut:

- (1) Berperan sebagai pembatas yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- (2) Memberi bentuk identitas bagi para anggota organisasi.
- (3) Mempermudah untuk membangkitkan komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individual.
- (4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan

³⁰¹ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 94.

³⁰² Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 440.

menyediakan standar tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

- (5) Budaya memberi alasan dan mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.³⁰³

Ahli perilaku organisasi lain menyebutkan bahwa budaya kerja organisasi memiliki tiga macam fungsi, yaitu:

- (1) Budaya kerja organisasi memberikan rasa identitas bagi para anggotanya.
- (2) Budaya kerja organisasi menggerakkan komitmen terhadap misi organisasi.
- (3) Budaya kerja organisasi juga memperjelas dan menerapkan standar perilaku.³⁰⁴

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, fungsi budaya kerja organisasi adalah sebagai berikut:

- (1) Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- (2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- (3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya kerja organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- (4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya kerja organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.³⁰⁵

³⁰³ Nurkholis, *Op.Cit.* h. 207.

³⁰⁴ *Ibid.*, h. 208.

³⁰⁵ Wibowo, *Op.Cit.* h. 45.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat tentang sesuatu yang harus dikatakan atau dilakukan oleh pegawai. Budaya kerja organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya kerja organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku pegawai.

Lingkungan madrasah, setiap warga madrasah baik kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, komite sekolah mempunyai tata nilai dan norma tersendiri yang diyakininya. Akan tetapi dalam budaya kerja organisasi seseorang dengan latar belakang yang berbeda-besa, kepangkatan yang berbeda, pekerjaan yang berbeda, mempunyai persepsi yang sama tentang karakteristik madrasah. Budaya kerja organisasi akan memberikan warna kebersamaan perilaku dari anggota organisasi. Melalui pedoman yang jelas, fungsi masing-masing fersonal di madrasah berada pada satu visi dan misi yang sama sehingga tata nilai dan norma yang ditetapkanpun akan bernuansa sama yang berujung pada rendahnya konflik karena pemahaman yang sama terhadap tujuan madrasah. Bagaimana hubungan antara guru dengan guru, guru dengan kepala madrasah, guru dengan lingkungan dapat bertemu pada satu titik yang menjadi patokan nilai yang dihormati dan dijunjung tinggi oleh komponen-komponen organisasi madrasah tersebut.

5. Pengembangan Kompetensi Guru

a. Hakikat Kompetensi Guru

Upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, pemerintah khususnya melalui Depdiknas terus menerus berupaya melakukan berbagai perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan di Indonesia. Salah satu upaya yang sudah dan sedang dilakukan, yaitu berkaitan dengan faktor guru. Lahirnya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu guru di Indonesia.

Dalam terminologi yang berlaku umum, istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence* sama dengan *being competent* dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude, etc.*³⁰⁶ Samana mendefinisikan kompetensi adalah “kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat”.³⁰⁷

Menurut Ramayulis, kompetensi adalah satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan

³⁰⁶ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 62.

³⁰⁷ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 44.

atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.³⁰⁸ Pendapat lainnya mendefinisikan kompetensi adalah suatu sifat seseorang yang memiliki kecakapan, daya, otoritas, kemahiran, pengetahuan dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukan.³⁰⁹

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat menarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan pra-jabatan dan/atau latihan.

Sehubungan dengan pendidikan, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.³¹⁰ Pendapat lain juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.³¹¹ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang

³⁰⁸ Ramayulis, *Profesi dan Etika Keguruan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), h. 54.

³⁰⁹ Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 70.

³¹⁰ Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 229.

³¹¹ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 67.

berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Atau dengan kata lain bahwa kompetensi pada hakikatnya tidak bisa terlepas dari konsep hakikat guru dan hakikat tugas guru, yang mencerminkan tugas dan kewajiban guru yang harus dilakukan.

Banyak berbagai pendapat mengenai dimensi-dimensi kompetensi guru. Diantaranya pendapat yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer yang membagi kompetensi guru dalam dua bagian yaitu: *threshold competences* dan *differentiating competence*.³¹² *threshold competences* adalah karakteristik esensial berupa pengetahuan atau keterampilan dasar yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam suatu pekerjaan, sedangkan *differentiating competence* adalah membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya.

Sementara itu, Nana Sudjana telah membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu: 1) kompetensi bidang kognitif yaitu kemampuan intelektual, 2) kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya, 3) kompetensi perilaku, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan.³¹³

Dari berbagai pendapat tersebut mengenai macam-macam kompetensi guru, maka dirangkum dalam Undang-undang No.14 tahun

³¹² Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Models For Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey & Sons, Inc, 1993), h. 10.

³¹³ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 1989), h. 18.

2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) bahwa kompetensi guru meliputi empat dimensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.³¹⁴ Untuk itu akan diuraikan lebih lanjut mengenai empat kompetensi guru tersebut.

(1) Kompetensi Paedagogik

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”.³¹⁵ Kompetensi ini dapat dilihat dari: 1) kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, 2) kemampuan mengelola dan melaksanakan pembelajaran, 3) kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran, 4) kemampuan melaksanakan evaluasi terhadap hasil belajar, 5) kemampuan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.³¹⁶

(2) Kompetensi Kepribadian

Dalam arti sederhana, kepribadian berarti sifat hakiki individu yang tercermin pada sikap dan perbuatan yang membedakan dirinya dari yang lain. McLeod mengartikan kepribadian (personality) sebagai sifat khas yang dimiliki seseorang.³¹⁷ Sedangkan menurut tinjauan psikologi, kepribadian pada prinsipnya adalah susunan atau kesatuan

³¹⁴ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, (Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008), h. 46.

³¹⁵ *Ibid.*

³¹⁶ Ramayulis, *Op.Cit.* h. 90 – 97.

³¹⁷ Muhibbinsyah, *Op.Cit.* h. 225.

antara aspek perilaku mental (pikiran, perasaan, dan sebagainya) dengan aspek perilaku behavioral (perbuatan nyata).³¹⁸ Dengan demikian kepribadian adalah karakter atau sifat seseorang yang tercermin dalam cara berpikir, sikap maupun perbuatannya.

Kepribadian adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang guru sebagai pengembang sumber daya manusia, karena di samping ia berperan sebagai pembimbing dan pembantu, guru juga berperan sebagai panutan atau suri teladan bagi para peserta didiknya. Mengenai pentingnya kompetensi kepribadian dimiliki seorang guru, Zakiah Daradjat menegaskan bahwa “kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia akan menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah ia akan jadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa.”³¹⁹

Dengan demikian berdasarkan pengertian kepribadian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian pada guru yaitu “kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”.³²⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud kompetensi kepribadian atau personal ini mencakup kemampuan pribadi yang berkenaan dengan pemahaman diri,

³¹⁸ *Ibid.*

³¹⁹ *Ibid.*, h. 226.

³²⁰ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Op.Cit.* h. 46.

penerimaan diri, pengarahan diri, dan perwujudan diri, baik dalam pola pikir, sikap, perbuatan, tindakan maupun perkataan yang menunjukkan akhlak yang mulia sehingga dapat menjadi teladan yang baik bagi para peserta didiknya.

Indikator guru yang memiliki kompetensi kepribadian antara lain: 1) beriman dan bertakwa, 2) berakhlak mulia, 3) arif dan bijaksana, 4) demokratis, 5) mantap, 6) berwibawa, 7) stabil, 8) dewasa, 9) jujur, 10) sportif, 11) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, 12) secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri, 13) mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.³²¹

Dengan demikian kompetensi kepribadian atau personal mengharuskan guru memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber inspirasi bagi subyek didik, dan patut diteladani oleh peserta didik. Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian guru tercermin dari indikator sikap dan keteladanan.

(3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional yaitu “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”.³²² Merujuk pengertian tersebut berarti kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional yang meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus

³²¹ Zainal Aqib, *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*, (Bandung: Yrama Widya, 2009), h. 60 – 61.

³²² ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Op.Cit.* h. 46.

diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Indikator kompetensi profesional antara lain: 1) penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, 2) menguasai konsep dan metode disiplin ilmu, teknologi, atau seni yang relevan.³²³

(4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua, wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.³²⁴ Menurut Hamzah B. Uno, kompetensi sosial adalah kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (orangtua, tetangga, dan sesama teman/guru).³²⁵

Dalam pelaksanaannya keempat kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh (holistik), tidak berdiri sendiri tetapi saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Artinya kompetensi yang satu mendasar kompetensi lainnya. Dalam artian apabila guru ingin berkompeten maka ia harus memiliki keempat kompetensi tersebut dan dipraktiknya secara keseluruhan dalam kehidupannya sehari-hari dan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

³²³ Zainal Aqib, *Op.Cit.* h. 61.

³²⁴ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Op.Cit.* h. 46.

³²⁵ Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 19.

b. Pembinaan dan Pengembangan Guru

Guru yang telah dimiliki lembaga pendidikan baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan. Pembinaan dan pengembangan yang dimaksud yaitu mengarahkan guru untuk dapat melakukan pekerjaan/tugas sebaik mungkin dengan meningkatkan profesionalitas guru dan mengembangkan karier para guru. Sebagaimana yang dikemukakan Mulyono bahwa tujuan pembinaan dan pengembangan guru adalah "untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan."³²⁶ Secara terperinci tujuan pembinaan dan pengembangan guru adalah: 1) memperbaiki proses pembelajaran, 2) meningkatkan profesionalitas guru, dan 3) meningkatkan kualitas pendidikan.³²⁷

Sementara itu dalam Panduan Manajemen Sekolah, disebutkan ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk membina dan mengembangkan gurunya, yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan kesejahteraan.³²⁸

Dalam pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru, menurut Jamal Madhi dapat dilakukan dengan strategi: suasana kerja sehari-hari guru perlu diberikan kebebasan, tetapi tetap terkendali. Mereka yang memiliki kebebasan dalam menentukan langkah

³²⁶ Mulyono, *Op.Cit.* h. 177.

³²⁷ Syafaruddin, *Op.Cit.* h. 258.

³²⁸ Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud, 1998), h. 69.

kerjanya ternyata memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak merasakan kebebasan itu.³²⁹

Dalam pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru dapat juga dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- (1) Membangkitkan keinginan memimpin pada diri semua anggota
- (2) Memperhatikan fasilitas kerja yang sesuai dan melengkapinya dengan sarana-sarana yang menimbulkan rasa nyaman.
- (3) Memberikan perhatian penuh agar para individu atau kelompok bekerja dalam kondisi sehat dan aman.³³⁰

Suasana kondusif ini memungkinkan para guru melakukan pekerjaan secara maksimal dan profesional. Kemudian menurut Mulyasa, ada beberapa upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja profesionalitas guru, antara lain dengan melalui pembinaan disiplin guru, pemberian motivasi, penghargaan, dan sanksi.³³¹

Upaya lain yang dapat dilakukan dalam pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru adalah:

- (1) latihan, yaitu kegiatan memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu relatif singkat.
- (2) Pendidikan, yaitu suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teoritis, konseptual dan moral dengan jangka waktu relatif panjang.

³²⁹ Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam, Terjemahan. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan*, (Bandung: PT Syaamil Cipta Media, 2002), h. 74.

³³⁰ *Ibid.*, h. 69.

³³¹ E. Mulyasa, *Op.Cit.* h. 141.

- (3) Pengembangan, yaitu suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan baik melalui pelatihan maupun pendidikan dalam usaha meningkatkan mutu pegawai.³³²

Agar kegiatan pembinaan dan pengembangan profesionalitas guru tersebut berhasil dengan baik, maka dalam pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- (1) Ilmiah, dilaksanakan secara sistematis
- (2) Kooperatif, kerjasama yang baik antara pembina dan guru
- (3) Konstruktif, pembinaan dalam rangka perbaikan keprofesionalan
- (4) Realistik, sesuai dengan keadaan/kebutuhan guru
- (5) Progresif, dilaksanakan maju selangkah demi selangkah
- (6) Inovatif, mengikhtiarkan hal-hal yang baru
- (7) Menimbulkan perasaan aman/menyenangkan bagi guru
- (8) Memberikan kesempatan mengevaluasi bersama pembina dan guru

Dengan memberikan berbagai upaya peningkatan profesionalitas guru, dan membantu mereka dalam mengembangkan karier merupakan strategi dalam pembinaan dan pengembangan personalia khususnya guru dalam lembaga pendidikan. Guru yang selalu dikembangkan kemampuannya tentu akan meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajarannya, guru yang selalu diperhatikan

³³² Mulyono, *Op.Cit.* h. 176-177.

dan dibantu dalam mengembangkan kariernya tentu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

E. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Joseph B. Holloway dengan judul “*Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-Profit Organization.*” Penelitian ini menyajikan studi empiris yang dicover oleh teori bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan berkorelasi positif dengan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi. Studi ini memperkenalkan perspektif teoritis dan meneliti literatur yang relevan yang mendukung pentingnya perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi. Metode pengumpulan data melalui kombinasi dari dua instrumen kuantitatif dalam kuesioner berbasis web yang terdiri dari 79 pertanyaan yang bertujuan untuk menentukan kontribusi relatif variabel independen (perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan) terhadap variabel dependen (dimensi yang berbeda dari iklim organisasi). Indikator variabel kontrol dari penelitian meliputi: usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, pangkat pekerjaan, dan kepemilikan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tertentu memiliki dampak pada beberapa dimensi iklim organisasi.³³³

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yakni kepemimpinan dan iklim

³³³ Joseph B. Holloway, “Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-profit Organization”, *Jurnal*, Vol. 15 No. 1 (2012).

organisasi *non-profit*. Adapun perbedaannya, penelitian ini diarahkan untuk mengetahui hubungan perilaku kepemimpinan dengan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk menggali informasi terkait strategi kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah.

2. Desian Aminullah, dkk., dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Iklim Sekolah pada SMP Negeri 4 Negara.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada SMP N 4 Negara (2) iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara (3) pengaruh perdimensi dari kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara (4) pengaruh simultan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara. Penelitian ini menggunakan penelitian diskriptif kuantitatif, data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dokumentasi kemudian di analisis dengan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada SMP N 4 Negara berjalan dengan sangat efektif. Iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara berada pada katagori baik. Pengaruh parsial dari masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional yakni karismatik memiliki pengaruh terhadap iklim sekolah dikarenakan nilai probabilitasnya dibawah 0,05, sedangkan dimensi kepekaan individual, inspiratif dan rangsangan intelektual tidak berpengaruh karena nilai probabilitasnya diatas 0,05,

dengan persamaan regresinya $Y = 28,611 + 1,040 X$. Pengaruh simultan dari kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara dilihat dari hasil uji F menyimpulkan bahwa ada pengaruh dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara, ini terlihat pada hasil uji F yakni, $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $13,213 > 3,23$ dan $p \text{ value } < 0,05$ dan berdasarkan adjusted R square menunjukkan $0,521$ berarti pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap iklim sekolah pada SMP Negeri 4 Negara yakni sebesar $52,1\%$, sedangkan sisanya sebesar $47,9\%$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi variabel penelitian pada penelitian ini.³³⁴

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang iklim sekolah dan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim sekolah. Selain itu sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data utama menggunakan kuesioner. Adapun perbedaan penelitian ini dilihat dari lingkup pembahasan hanya pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah saja, sedangkan penelitian ini tidak hanya meneliti faktor kepemimpinan sekolah. Selain itu berbeda pula pada sampel penelitian yaitu peserta didik tingkat SMP di Kota Bali sedangkan penelitian ini tingkat MTs di Kota Bandar Lampung.

³³⁴ Desian Aminullah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Iklim Sekolah pada SMP Negeri 4 Negara", *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 4 No. 1 (2014), h. 1 – 10.

3. Azzi Machwati dan Udik Budi Wibowo, dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen, Motivasi Kerja Guru, terhadap Iklim Organisasi SD.” Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh budaya kerja guru, komitmen guru, dan motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi sekolah dasar di Kecamatan Ketanggungan, Kabupaten Brebes. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian survei. Populasi penelitian ini adalah 55 Sekolah Dasar (SD) di Ketanggungan, dan dengan menggunakan tingkat kesalahan 5% diperoleh sampel 48 SD yang dipilih dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Selanjutnya penentuan responden dilakukan dengan teknik *stratified random sampling* diperoleh 144 guru. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan validitas item yang mendapat pertimbangan ahli dan uji empirik, selanjutnya reliabilitas instrumen dengan teknik *Alpha_Cronbach*. Uji persyaratan analisis terdiri atas uji normalitas, homogenitas, dan linearitas, dan uji hipotesis dengan teknik regresi sederhana dan regresi ganda. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah di sekolah dasar Kecamatan Ketanggungan, Kabupaten Brebes adalah: (1) 6,25% sekolah memiliki iklim organisasi sangat baik; (2) 18,75% sekolah memiliki iklim organisasi yang baik; (3) 33,33% kategori baik; (4) 37,50% kategori kurang baik; dan (5) 4,17% sekolah memiliki kategori tidak baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja

guru, komitmen guru, dan motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi sekolah (*Adjusted R2*=0,418).³³⁵

Persamaan penelitian ini pada variabel penelitian budaya kerja, komitmen, motivasi kerja dan iklim organisasi. Sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Adapun perbedaannya, penelitian ini tidak hanya meneliti tentang pengaruh budaya kerja, komitmen, motivasi kerja terhadap iklim organisasi, tetapi juga pengaruh perilaku kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan kompetensi guru terhadap iklim madrasah. Perbedaan juga dilihat dari sampel penelitian, yaitu di tingkat Sekolah Dasar, sedangkan penelitian ini di tingkat tsanawiyah (MTs). Perbedaan pada lokasi penelitian di Yogyakarta sedangkan penelitian ini di Kota Bandar Lampung.

4. Ferry Hidayat, dengan judul penelitian “Analisis Iklim Organisasi Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer Time Medan.” Begitu penting faktor sumber daya manusia sehingga didalam strategi pencapaian tujuan organisasi perlu membentuk iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan agar tercapainya tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui faktor-faktor iklim organisasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME Medan. Faktor-faktor yang membentuk atau menentukan iklim organisasi yang diteliti yaitu faktor hubungan kerja, faktor gaya kepemimpinan, dan faktor pengembangan

³³⁵ Azzi Machwati dan Udik Budi Wibowo, “Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen, Motivasi Kerja Guru terhadap Iklim Organisasi SD”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 3 No. 2 (2015), h. 158 – 172.

karyawan. Bentuk penelitian ini adalah penelitian survey dan deskriptif dengan jumlah populasi 27 orang dan seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Hasil penelitian dari ketiga variabel dapat diketahui bahwa variabel yang paling besar adalah faktor hubungan kerja yaitu 83% dengan kategori baik dan faktor ini adalah faktor yang paling tinggi kemudian variabel faktor gaya kepemimpinan 72% dengan kategori cukup dan terakhir adalah variabel yang paling rendah yaitu faktor pengembangan karyawan 65% dari dengan kategori cukup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja sebagai faktor yang paling baik dalam membentuk iklim organisasi yang kondusif sehingga kinerja karyawan tetap baik kemudian faktor gaya kepemimpinan masih kurang dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan faktor ketidakpastian, yakni faktor pengembangan karyawan adalah faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan.³³⁶

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang iklim organisasi dan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan terletak pada subjek penelitian di tingkat perguruan tinggi sedangkan penelitian ini di tingkat MTs. Lokasi penelitian juga memiliki perbedaan yaitu di Medan dan penelitian ini di Kota Bandar Lampung.

5. Mutmainah, dengan judul penelitiannya “Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Sekolah Efektif.” Penelitian ini bertujuan mengetahui

³³⁶ Ferry Hidayat, “Analisis Iklim Organisasi Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer Time Medan”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 2 No. 2 (2014), h. 196 – 214.

pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap sekolah efektif, baik secara parsial dan simultan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Sampel berjumlah 133 guru dari 35 SD Negeri se-Kecamatan Cipanas dan Pacet Kabupaten Cianjur, yang diambil dengan teknik *proporsional sampling*. Responden terdiri dari kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan, terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap sekolah efektif. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dalam upaya menciptakan sekolah efektif.³³⁷

Persamaan penelitian ini sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah, menggunakan metode penelitian kuantitatif. Akan tetapi berbeda dalam fokus penelitian yaitu pada variabel sekolah efektif, sedangkan penelitian ini pada iklim madrasah. Responden penelitian juga memiliki perbedaan yaitu di tingkat SD sedangkan penelitian ini di tingkat MTs, begitu juga dengan lokasi penelitian di Kabupaten Cianjur sedangkan penelitian ini di Kota Bandar Lampung.

6. MM Wahyuningrum, dengan judul penelitiannya “Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial).” Di lingkungan sekolah, sekolah formal

³³⁷ Mutmainah, “Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Sekolah Efektif”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIV No. 1 (2017), h. 163 – 172.

sebagai pemimpin (pemimpin formal). Posisi kepemimpinan formal seperti yang terjadi dalam otoritas formal organisasi / sekolah diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Proses pemilihan kepala sekolah dilakukan untuk memilih pemimpin yang memiliki keahlian khusus untuk menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhan anggota sekolah. Diperlukan anggota yang tidak hanya membutuhkan materi tetapi suasana atau kondisi atau iklim yang dapat memotivasi kerja sekolah anggota (Kepala Sekolah, guru, staf, dan peserta didik) sehingga pendidikan yang berkualitas dapat dicapai. Kantor pusat dan tugas sekolah ini bukanlah cahaya, posisi dan peran karena pengaruh kepala sekolah akan (menentukan) kemajuan sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus dapat melakukan kegiatan yang berkaitan dengan kemampuan manajerial mendayagunakan personil secara efektif. Kewajiban utama masing-masing gerakan yang bersedia dan serius melakukan tugasnya melalui administrasi jamur, antara lain pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Melihat tugas dan fungsi kepala sekolah dari kompleksitas seperti itu, peran kepala sekolah yang dapat dikategorikan ke dalam berbagai jenis peran tergantung pada sudut pandang yang dapat kita lihat menciptakan iklim sekolah yang baik.³³⁸

Persamaan penelitian ini meneliti tentang peran kepala sekolah dan iklim sekolah. Akan tetapi memiliki perbedaan dalam fokus penelitian, yaitu

³³⁸ MM Wahyuningrum, "Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial)", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 2 No. IV (2008), h. 62 – 78.

lebih difokuskan pada peran kepala sekolah, sedangkan penelitian ini fokus penelitian tidak hanya kepemimpinan kepala sekolah tetapi juga, pada komitmen kerja guru, motivasi kerja guru, budaya kerja organisasi, pengembangan kompetensi guru, dan iklim organisasi. Selain itu metode penelitian menggunakan studi pustaka, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

7. Mohammad Adnan bin Mohammad Kasim, dengan judul penelitiannya “Iklim Sekolah dan Komitmen Guru di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) Negeri Kelantan.” Program Pendaftaran Sekolah Agama Rakyat (SAR) dan Sekolah Agama Negeri (SAN) adalah satu usaha murni kerajaan untuk membantu dan memperkasakan sekolah-sekolah agama di Malaysia. Artikel ini bertujuan untuk mengetahui tahap iklim sekolah dan komitmen guru Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di negeri Kelantan. Artikel ini penting kerana kedua-dua variabel terlibat adalah merupakan aset utama dan terkandung dalam anjakan keempat PPPM 2013-2025. Sebanyak 9 buah sekolah telah dipilih secara rawak dari 3 daerah iaitu daerah Kota Bharu, Pasir Mas, dan Tanah Merah. Seramai 217 responden terlibat dalam menjawab soal selidik yang diedarkan, dari jumlah populasi seramai 497 orang. Penganalisan data dilakukan dengan menggunakan beberapa kaedah analisis yang terdapat dalam program *Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)*. Instrumen yang digunakan dalam artikel ini adalah instrumen iklim sekolah, School level environment Questionnaire (SLEQ) yang dibina oleh Johnson, Steven &

Zvoch (2007) manakala instrumen komitmen guru ini telah dibuat adaptasi oleh Lei Mee, Thien, Nordin dan Ramayah (2014). Dapatan artikel ini menunjukkan tahap komitmen dan iklim sekolah berada pada tahap yang tinggi serta terdapatnya hubungan yang kuat antara iklim sekolah dengan komitmen guru SABK di negeri Kelantan. Adalah diharapkan hasil artikel ini dapat digunakan sebagai rujukan khususnya kepada para pentadbir sekolah ke arah meningkatkan pencapaian, keberkesanan pentadbiran dan pengurusan sekolah. Kualiti pentadbiran dan pengurusan sekolah perlu sentiasa dikaji, diteliti dan ditingkatkan demi merealisasikan hasrat Kementerian Pendidikan untuk menjadikan sistem pendidikan di Malaysia bertaraf dunia.³³⁹

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang iklim sekolah dan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaannya pada keluasan penelitian dan subjek penelitian yaitu di tingkat MTs sedangkan di tingkat SMA. Lokasi penelitian juga berbeda yaitu di Malaysia, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di Indonesia khususnya di Kota Bandar Lampung.

8. Suhaili binti Mohd Yusoff, dengan judul penelitiannya “Tahap Iklim Sekolah, Tahap Komitmen Guru serta Hubungan di antara Iklim Sekolah dengan Komitmen Guru Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Machang Kelantan.” Kertas kerja ini adalah bertujuan bagi mengenalpasti tahap

³³⁹ Mohammad Adnan bin Mohamad Kasim, “Iklim Sekolah dan Komitmen Guru di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) Negeri Kelantan”, *Proceeding of ICECRS*, Vol. 1 (2016), h. 699 – 708.

iklim sekolah, tahap komitmen guru, tahap komitmen guru berdasarkan pengalaman mengajar dan jantina guru serta hubungan di antara iklim sekolah dengan komitmen guru bagi guru sekolah-sekolah menengah Daerah Machang, Kelantan. Disamping itu, kertas kerja ini juga mengkaji dimensi iklim sekolah yang sangat kuat mempengaruhi tahap komitmen guru. Dimensi iklim sekolah adalah merangkumi dimensi bekerjasama, dimensi membuat keputusan, dimensi inovasi pengajaran, dimensi hubungan dengan murid dan dimensi sumber-sumber sekolah. Seramai 248 orang guru sekolah menengah terlibat sebagai sampel kajian berdasarkan jumlah populasi iaitu seramai 678 orang guru. Sebanyak 7 buah sekolah diambil sebagai sampel kajian dan sampel kajian dipilih secara rawak. Data dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 20.0 untuk analisis deskriptif. Kajian ini mendapati bahawa terdapat signifikan dan positif serta menunjukkan hubungan pada tahap yang sederhana di antara iklim sekolah dengan komitmen guru ($r=0.506$, $p<0.01$). Korelasi Pearson digunakan sebagai statistik inferensi pembolehubah bebas iaitu iklim sekolah dengan pembolehubah bersandar iaitu komitmen guru. Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan bahawa terdapat beberapa dimensi iklim sekolah yang mempengaruhi komitmen guru seperti kerjasama ($\beta=0.242$, $t=03.873$), membuat keputusan ($\beta=0.331$, $t=5.036$) and inovasi pengajaran ($\beta=0.300$, $t=4.295$). Walau bagaimanapun, dimensi membuat keputusan adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap komitmen guru. Oleh

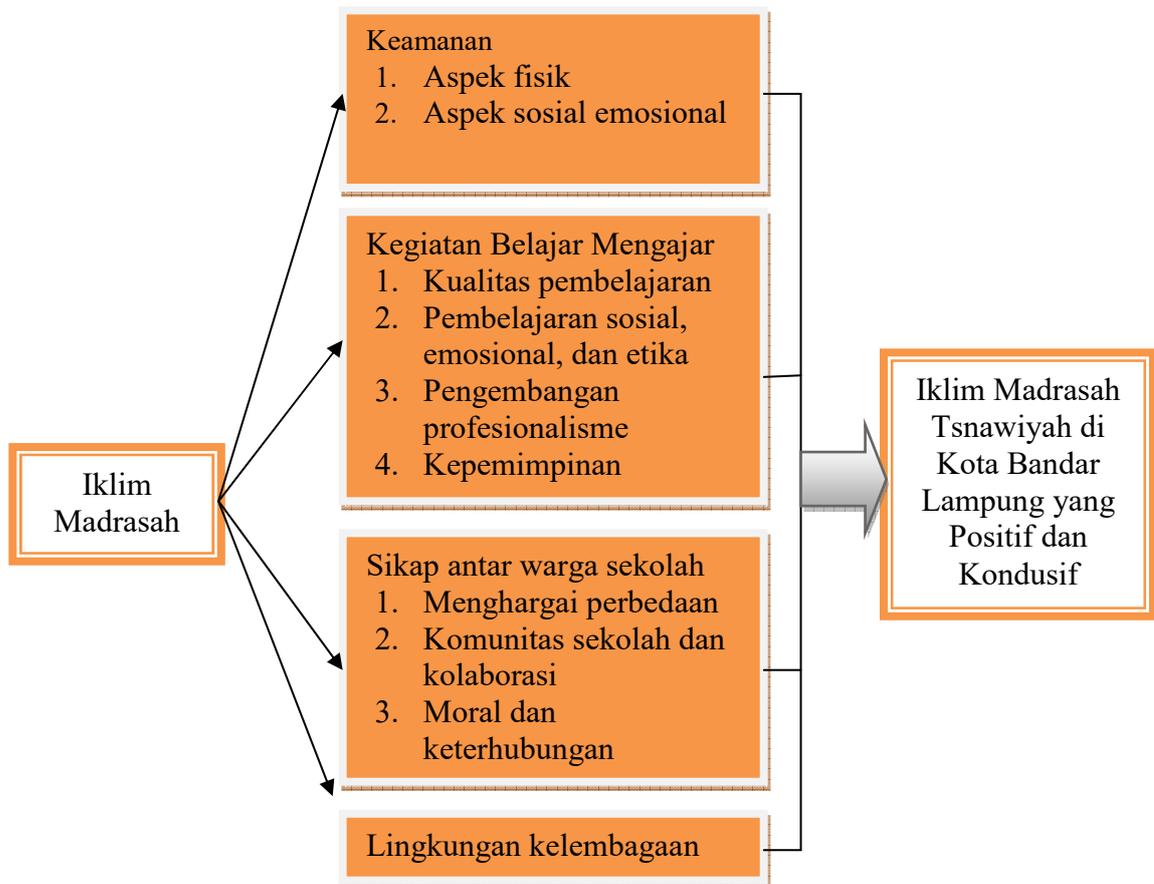
itu, kajian ini mencadangkan bahawa sekiranya pihak pengurusan sekolah berhajat untuk meningkatkan komitmen guru, penglibatan guru dalam proses membuat keputusan perlulah di pertingkatkan.³⁴⁰

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang iklim sekolah dan komitmen guru. Persamaannya juga pada metode penelitian kuantitatif yang digunakan. Adapun perbedaan terletak pada kajian penelitian ini tidak hanya pada iklim sekolah dan komitmen guru, akan tetapi faktor lainnya yang berpengaruh terhadap iklim sekolah. Subjek penelitian juga berbeda yaitu di tingkat SMA sedangkan penelitian ini tingkat MTs. Perbedaan juga dilihat dari lokasi penelitian di daerah Machang Kelantan Malaysia, sedangkan penelitian di Kota Bandar Lampung, Indonesia.

F. Kerangka Pikir Penelitian

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis iklim MTs di Kota Bandar Lampung, sehingga ditemukannya konsep manajemen iklim madrasah yang efektif dan kondusif. Untuk itu kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut:

³⁴⁰ Suhaili binti Mohd Yusoff, "Tahap Iklim Sekolah, Tahap Komitmen Guru serta Hubungan di antara Iklim Sekolah dengan Komitmen Guru Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Machang Kelantan", *Proceeding ICCERS*, Vol. 1 (2016), h. 635 – 646.



2.1 Kerangka Pikir Penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Manshoor Hussain, et.al., Role of Effective Communications for Enhancing Leadership and Entrepreneurial Skills in University Student, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 2, Nomor 10, Juni 2011.
- Abdullah, Norida, dkk., Recognition and Appreciation and its Psychological Effect on Job Satisfaction and Performance in a Malaysia IT Company: Systematic Review, *IQSR Journal of Humanities and Social Science*, Volume 21, Issue 9, September 2016.
- Adnan, Mohammad bin Mohamad Kasim, Iklim Sekolah dan Komitmen Guru di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) Negeri Kelantan, *Proceeding of ICECRS*, Volume 1, 2016.
- Ahmadi, Abu dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991)
- Akin-Little, K. A., Eckert, T. L., Lovett, B. J., & Little, S. G., Extrinsic reinforcement in the classroom: Bribery or best practice, *School Psychology Review*, Volume 33, 2004.
- Al Nasser, Yusra Sulaiman, et.al., Impact of Student-Teacher Relationship on Student's Learning: A Review of Literature, *International Journal of Nursing Education*, Volume 6, Nomor 1, 2014.
- Alabekee, Egbulefu Cristian, et.al., Effect of Cooperative Learning Strategy on Student Learning Experience and Achievements in Mathematics, *International Journal of Education Learning and Development*, Volume 3, Nomor 4, Mei 2015.
- Al-Jammal, Khalil, Student Leadership: Basic Skills and Appropriate Activities, *International Journal of Innovative Research & Development*, Volume 4, Issue 13, Desember 2015.
- Aminullah, Desian, dkk., Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Iklim Sekolah pada SMP Negeri 4 Negara, *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Volume 4 Nomor 1, 2014.
- Andrews, Julie, *Discipline*, dalam Shelia Elliison and Barbara An Barnet, *365 Ways to help your children Grow*, (Sourcebook, Naperville, Illionis, 2009)
- Anggraini, Eka Novia dan Tjipto Subadi, Pengelolaan Tata Tertib Sekolah Menengah Pertama, *Jurnal Varia Pendidikan*, Volume 27, Nomor 2, Desember 2015.

- Anita, Devi, *Perbedaan Komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender pada karyawan di bidang kerja non tradisional* (Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, 2007)
- Avruch, K., *Culture and Conflict Resolution*, (Washington DC: United States Institute of Peace Press, 1998)
- Aziz, Fakhra, et.all., Factors behind Classroom Participation of Secondary School Students (A Gender Based Analysis), *Universal Journal of Educational Research*, Volume 6, Nomor 2, 2018.
- Barrett, Peter, et.all., *The Impact of School Infrastructure on Learning*, (Washington, International Bank Reconstruction and Development, 2019)
- Baumann, C. and Krskova, H., School discipline, school uniforms and academic performance, *International Journal of Educational Management*, Volume 30, Nomor 6.
- Biggs, John dan Catherine Tang, *Teaching for Quality Learning at University*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2011)
- Blackburn, *Rigor Made Easy*, (Larchmont, NY: Eye on Education, 2012)
- Borden, Lynne, Social, Emotional, and Ethical Learning: A Curriculum that Educates the Heart and Mind, *Journal of Youth Development*, Volume 14, Nomor 3, 2019.
- Brown, H. Douglas, *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy*. 2 nd Ed. (New York: Addison Wesley Longman, 2001)
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksaram 1994)
- Burnett, P. C., Elementary students' preferences for teacher praise. *Journal of Classroom Interaction*, Volume 36, Nomor 1, 2001.
- Burns, C., at.all., “*Great Expectations? An Investigation of Teacher Expectation Research*”, Miami University of Ohio, December 2000.
- Burris, Kathleen G. & Donald Snead, Middle School Students’ Perceptions Regarding the Motivation and Effectiveness of Homework, *School Community Journal*, Volume 27, Nomor 2, 2017.

- Chamisah, An Analysis on The Advantages of Cooperative Learning Approach in Teaching Writing, *Englisia: Journal of Language Education, and Humanities*, Volume 1, Nomor 1, 2013.
- Chang, Daneil., *An Introduction to industrial and Organizational Psychology*, (McGraw Hill, San Fransisco, 1999)
- Charlie, S., *Leadership activities for kids*. Retrieved from: <http://www.buzzle.com>
- Cheng, Edie W. L., Learning Trough the Variation Theory: A Case Study, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, Volume 28, Nomor 2, 2016.
- Clinton, J. & Hattie, J., New Zealand students' perceptions of parental involvement in learning and schooling. *Asia Pacific journal of Education*, Volume 33, Nomor 3, 2013.
- Cohen, Jonathan, et.al, School Climate: Research, Policy, Practice and Teacher Education, *Jurnal*, Vol.111 No. 1, 2015.
- Cohen, Jonathan, Social, Emotional, Ethical and Academic Education: Greeting A Climate for Learning, Participation in Democracy and Well-being, *Harvard Educational ResearchGate*, Januari 2006.
- Constantinople, A., Cornelius, R., & Gray, J., The chilly climate: Fact or artifact?, *Journal of Higher Education*, Volume 59, Nomor 5, 1988.
- Cotton, Kathleen, Expectations and Student Outcomes, *School Improvement Research Series*, November 1989
- Craig, Wendy, at.all., *Responding to Bullying; What Works*, (Los Angeles, SAGE Publications, 2007)
- Dahlgaard, Jens J., Kai Kristenses, dan Gopal K. Kanji, *Fundamental of Total Quality Management*, (Lomdo & New York: Tailor & Francis Group, 2007)
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010)
- Darney, Cristine, et.all., The Impact That Bullying at School has on an Individual's Self-Esteem During Young Adulthood, *International Journal of Education and Reserach*, Volume 1, Nomor 8, Agustus 2013.
- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011)

- Davis, Keith dan Jhon W. Newstorm, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008)
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2015)
- Department for Education, *Standard for Teachers' Professional Development*, (London: Crown, 2016)
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997)
- Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Edisi 3*.(Jakarta :Dirjen Diknasmen Direktorat Pendidikan menengah Umum, 2001)
- Desimone, L.M. Improving impact studies of teachers' professional development: toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, Volume 38, Nomor 3, 2009.
- Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Djarmiko, Eko, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Semarang, *Jurnal Fokus Ekonomi*, Volume 1, Nomor 2, Desember 2016.
- Duggar, Jan Warren, The Role of Integrity in Individual and Effective Corporate Leadership, *Journal of Academic and Business Ethics*, Volume 1, Nomor 1, 2016.
- Duriscic, Masa & Mila Bunijevac, Parental Involvement as a Important Factor for Successful Education, *C.E.P.S Journal*, Volume 7, Nomor 3, 2017.
- Dutta, Vartika dan Sangeeta Sahney, School Leadership and Its Impact on Student Achievement: The Mediating Role of School Climate and Teacher Job Satisfaction, *International Journal of Educational Management*, Volume 30 Nomor 6, 2016.
- Ejimano, Nichodemus Obioma, The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Volume 4, Issue 2, 2015.
- Emrich, Christin, *Multi-Channel-Communications und Marketing Management*, (Wiesbaden: Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science. 2008)
- Enjoh, Rev Mbanwi Pascaline, The Impact of School Facilities on Teaching and Learning in Presbyterian Secondary Schools in the SW of Cameroon,

International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Volume 2, Issue 6, September – Oktober 2018.

- Esia-Donkoh, Kweku dan Eric Ofori-Dwamena, Effects of Educational Supervision on Professional Development: Perception of Public Basic School Teachers at Winneba, Ghana, *British Journal of Education*, Volume 2, Nomor 6, Desember 2014.
- Evans, Malcolm D., *Whitehead and Philosophy of Education*, (Amsterdam-Atlanta, 1998)
- Fagbohunka, Adejomo, Infrastructural Facility and the Students' Academic Performance - A Critique, *Indonesian Journal of Geography*, Volume 49, Nomor 1, June 2017.
- Fan, Meijun, The Idea of Integrated Education: From the Point of View of Whitehead's Philosophy of Education, *Paper presented at the Forum for Integrated Education and Educational Reform sponsored by the Council for Global Integrative Education*, Santa Cruz, CA, October 28-30. Retrieved [date], from <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/CGIE/fan.pdf>.
- Fassinger, P.A., Understanding classroom interaction: Students' and professors' contributions to students' silence, *Journal of higher education*, Volume 66, Nomor 1, 1995.
- Fathurrohman, Pupuh dan Aa Suryana, *Guru Profesional*, (Bandung: Refika Aditama, 2012)
- Fattah, Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000)
- Fayombo, Grace, Learning Styles, Teaching Strategies and Academic Achievement among some Psychology Undergraduates in Barbados, *Caribbean Educational Research Journal*, Volume 3, Nomor 2, September 2015.
- Filardo, M. (2008). *Good buildings, better schools: An economic stimulus opportunity with longterm benefits*. Retrieved from <http://www.sharedprosperity.org/bp216/bp216.pdf>
- Ganyaupfu, Elvis Munyaradzi, Teaching Methods and Students' Academic Performance, *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, Volume 2 Issue 9, September 2013.
- Ghaffar, Abdul, Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies, *Journal of Managerial Sciences*, Volume 3, Nomor 2, 2015.

- Ghosh, M., Organizational Climate of Teacher Education Institutions in West Bengal in relation to Teacher Educators Motivation to Work, Volume 4, Nomor 1.
- Gill, Jennifer, *The Making of the Principals; Five Lessons in Leadership Training*, (The Wallace Foundation, 2012)
- Gillies, Robbin M., et.al., *The Teacher's Role in Implementing Cooperative Learning in The Classroom*, (New York: Springer, 2008)
- Gitterman, Alex, *Building Mutual Support in Groups*, (Columbia: Social Work With Groups, 2008)
- Goodman, Jennifer, et.al., A Synthesis of International School-based Bullying Interventions, *JOSEA: The Journal of Special Education Apprenticeship*, Volume 2, Nomor 2, Desember 2013.
- Graf, Joel, Bringing Concept Together: Interdisciplinarity, Transdisciplinarity, and SSH Integration, *fteval Journal: for Reasearch and Technology Policy Evaluation*, Volume 48, Juli 2019.
- Greene, Myrna L., Teacher Supervision as Professional Development: Does it Work?, *Journal of Curriculum and Supervision*, Volume 7, Nomor 2, 1991.
- Hadiati, Leli Siti, Pengaruh Pelaksanaan Tata Tertib Sekolah terhadap Kedisiplinan Belajar Peserta didik, *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Volume 02, Nomor 01, 2008.
- Hadorn, G. Hirsch et al., *The Emergence of Transdisciplinarity as a Form of Research*. In G. Hirsch Hadorn et al. (Ed), *Handbook of Transdisciplinary Research* (Dordrecht: Springer, 2008)
- Hajhashemi, Karim, et.al., Multiple Intelligences, Motivations and Learning Experience Regarding Video-Assisted Subjects in a Rural University, *International Journal of Instruction*, Volume 11, Nomor 1, Januari 2018.
- Hanover Research, *High Expectations and Student Success; Prepared for Springfield R-XII Public Schools*, District Administration Practice, November 2012.
- Hao, Moo Jun & Rashad Yazdanifard, How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 15, Issue 9, 2015.

- Hapsari, Ornela, dkk., Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kedisiplinan Belajar Siswa Kelas VII di SMP Teuku Umar Semarang, *Jurnal Psikologi Ilmiah*, Volume 6, Nomor 1, 2014.
- Hardjana, Andre, Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Volume 3, Nomor 1, 2006.
- Hayden, Brian, *Teaching to Variation in Learning*, (Brown University: A Publication of The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning, 2006)
- Hidayat, Ferry, Analisis Iklim Organisasi Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer Time Medan, *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 2, Nomor 2, Desember 2014.
- Higgins, S., Hall, E., Wall, K., Woolner, P. and McCaughey, C, *The Impact of School Environments: A Literature Review*, (London: Design Council, 2005)
- Hine, Gregory S. C., Student Leadership Development: A Functional Framework, *Journal of Catholic Education*, Volume 18, Issue 1, September 2014.
- Hnilica, K., Discrimination and subjective well-being: protective influences of membership an a discriminated category. *Public Health*, Volume 19, Nomor 1, 2011.
- Hoffman, Lorry L., On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment, *Jurnal*, Vol.5 No. 3, 2015.
- Holloway, Joseph B., Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-profit Organization, *Jurnal*, Vol. 15, No. 1, 2012
- Hornby, G. & Lafaele, R., Barriers to parental involvement in education: an explanatory model. *Educational Review*, Volume 63, Nomor 1, 2011.
- Hsiung, H. H., & Tsai, W. C., Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 82, Nomor 1, 2009.
- Hussain, Nasir, et.all., Positive Teacher-Student Relationship and Teacher Experience a Teacher's Perspective, *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, Volume 13, Issue 3, 2013.

- Ian Hay, I. & Neil Dempster, *Student leadership development through general classroom activities*. University of Queensland eSpace. Retrieved from <http://espace.library.uq.edu.au>
- Ibnian, Salem Saleh Khalaf, Implications of Multiple Intelligences Theory in ELT Field, *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 3, Nomor 4, Februari 2013.
- Jacobs, G. M., Power, M. A., Loh, W. I. *The teacher's sourcebook for cooperative learning: Practical techniques, basic principles, and frequently asked question*, (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002)
- Jha, Shankar, *Manager's Communication Toolkit*, (London & New York: CRC Press, 2010)
- Johson, D. W. & r. T. Johson, *Cooperative in The Classroom*, (USA: Interaction Book Company, 1998)
- Jollife, Wendy, *Cooperative Learning in The Classroom: Putting it into Practice*, (California: Paul Chapman Publishing, 2007)
- Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012)
- Kagan, Spencer & Miguel Kagan, *Kagan Cooperative Learning*, (San Clemente: Kagan Publishing, 2009)
- Karim, Darvesh, Managing Conflict by School Leadership: A Case Study of a School from Gilgit-Biltistan, *International Journal of Innovation And Research in Educational Sciences*, Volume 2, Issue 5, January 2015.
- Kaur, R. & Kaur, A., Organizational Climate relation to Professional Aspiration among teachers at Secondary stage. *Edu-Research*, Volume. 8, Nomor. 8, 2015.
- Kawar, Tagreed Issa, Cross-cultural Differences in Management, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 3, Nomo 6, Maret 2012.
- Khandaghi, Maghsood Amin and Maryam Farasat, The effect of teacher's teaching style on students' adjustment, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 15, Tahun 2011.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)

- Kosoves, Rebulik E, *Desaign Guidelines For School Facilities and Standars; General Guidelines) Volume 1*, (Rebulika E Kosoves, 2015)
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007)
- Kwayu, Adilister Ishikaeli, Perceptions of Secondary Student on School Rules and Regulations in Promoting Acceptable Behavior: A Case of Moshi Rural District, *Disertation*, University of Tanzania, 2014
- Lai, E., Fei, E., Han, C. G. K., & Psikologi, F., The Relationship school Climate with Motivation Teachers. *Journal of Education Thinkers*, Volume 8, 2017.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTS), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA)
- Lasley, Thomas J. and William W. Wayson, *Characteristic of Schools with Good Discipline*, (Association for Supervision and Curriculum Developmet, 1982)
- Limon, Mark Raguindin, The Effect of The Adequacy of School Facilities on Students' Performance and Achievement in Technology and Livelihood Education, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Volume 5, Nomor 1, Januari 2016.
- Lines, Dennis, *The Bullies: Understanding bullies and bullying*, (London: Jessica King Publishers, 2008)
- Llamas, A.V. & Tuazon, A. P., School practices in parental involvement, its expected results and barriers in public secondary schools: *International Journal of Educational Science and Research*, Volume 6, Nomor 1, 2016.
- Lo, Mun Ling, *Variation Theory and the Improvement of Teaching and Learning*, (Goteborg, Acta Universitatis Gothoburgensis, 2012)
- Lunenburg, Fred C. & Melody R. Lunenburg, Applying Multiple Intelligences in the Classroom: A Fresh Look at Teaching Writing, *International Journal od Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Volume 16, Nomor 1, 2014.
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),Edisi Bahasa Indonesia, (Yogyakarta: ANDI, 2006)

- Machwati, Azzi dan Udik Budi Wibowo, Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen, Motivasi Kerja Guru terhadap Iklim Organisasi SD, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 3, Nomor 2, September 2015.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008)
- Martinez, Andrew, et.all., Inv Involvement in Extracurricular Activities: Identifying Differences in Perceptions of School Climate, *The Educational and Development Psychologist*, Volume 33, Issue 1, 2016
- Marton, F., & Pang, M. F., *The idea of phenomenography and the pedagogy for conceptual change*. In S. Vosniadou (Ed.), *International handbook of research on conceptual change* (pp. 533-559). (London, UK: Routledge, 2008)
- Mc Shane, Steven L., and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, (New York: Mc Graww-Hill Irwin, 2003)
- McDaniel, Sara C., et.all., Perceptions of Implementing Positive Behavior Interventions and Supports in High-Need School Contexts Through the Voice of Local Stakeholders, *Tge Journal of At-Risk Issues*, Volume 20, Nomor 2, 2016.
- McGowen, R. S. The Impact of school facilities on student achievement, attendance, behavior, completion rate, and teacher turnover rate in selected Texas high schools. *Unpublished dissertation*, (Texas A & M University, United States –Texas, 2007)
- McVittie, Jody, *Research Supporting Positive Discipline in Homes, Schools and Communities*, (Certified Positive Discipline Associate, 2003)
- Meyer, John. P., Allen, Natelie. J, *Management At Work*. (John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990)
- Miharja, Jajang, dkk., Hubungan Iklim Sekolah dengan Motivasi Studi korelasional terhadap guru biologi di Kabupaten Lebak Provinsi Banten, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Biologi*, Vol. 5 No. 1 June 2019.
- Moos, R. H., *Evaluating Educational Environments*, (San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass, 1979)
- Msila, Vuyisile, Conflict Management and School Leadership, *Journal Comuunication*, Volume 3, Nomor 1, 2012.

- Mulyasa, E., *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015)
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Aruzz Media, 2008)
- Mutmainah, Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Sekolah Efektif, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume XXIV, Nomor 1, April 2017.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989)
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2006)
- O'Dea, James W., The Effect of Extracurricular Activities on Academic Achievement, *A Thesis*, School of Education Drake University, Mei 1994.
- OECD, *Supporting Teacher Professionalism: Insights from TALIS 2013*, (Paris: TALIS, OECD Publishing, 2016)
- Ornek, F., An overview of a theoretical framework of phenomenography in qualitative education: An example from physics education research. *Asia-Pacific Form on Science Learning Teaching*, Volume 9, Nomor 2, 2008.
- Orosz, Gabor, et.all., Teacher enthusiasm: a potential cure of academic cheating, *Frontier in Psychology*, Volume 6, Article 318, Maret 2015.
- Pan, Xiaofu dan Zebing Wu, Effects of Administrative Climate and Interpersonal Climate in University on Teachers' Mental Health, *Journal Psychology*, Volume 6, Nomor 8, 2015.
- Patricia, Obakpolo, Improving Interpersonal Relationship in Workplaces, *IQSR Journal of Research & Method in Education*, Volume 5, Issue 6, 2015.
- Patrick, James Edward, Correlation between Administrative Style and School Climate, *ERIC: Educational Resources Information Center*, 1995.
- Paul, W., "Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity", *Strategic HR Review*, Volume 15, Nomor 1, 2016.
- Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011)
- Pearson, L.C. and W. Moomaw, The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism, *Educational Research Quarterly*, Volume 29, Nomor 1, 2005.

- Peter, Wallensteen, *Understanding Conflict Resolution, War, Peace and the Global System*, (London: Sage Publications, 2002)
- Pivoriene, Jolanta, Attitudes of Teachers Towards Discrimination of Children at School, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, Volume 1, Nomor 3, November 2013.
- Pogodzinski, Ben, at.all., Administrative Climate and Novices' Intent to Remain Teaching, *The Elementary School Journal*, Volume 113, Nomor 2, Desember 2012.
- Postholm, May Britt, Teachers' Profesional Development: A Theoretical Review, *Educational Research*, Volume 54, Nomor 4, Desember 2012.
- Priyolistiyanto, A., Implementasi Metode Simple Multi Attribute Rating Technuque Exploiting Rank (SMARTER) pada Sistem Pendukung Keputusan Sanksi Pelanggaran Tata Tertib Sekolah, *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Komputer Jurusan Ilmu Komputer FMIPA Unnes*, 23 November 2013.
- Purpura, P., *Threats and Hazards at Educational Institutions*, In Fennelly, L. J. & Marianna, A. Perry (edit), *The Handbook for School Safety and Security: Best Practices and Procedures*, (Boston, USA: Butterworth Heinemann, 2014)
- Purwanto, Dwi, Pengaruh Kualitas Fasilitas, Kualitas Pembelajaran dan Lokasi Terhadap Keputusan Memilih Jasa Pendidikan di SMPIT Global Insani Islamic School-Bekasi, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE YPN*, Volume VIII Nomor 3, Oktober 2015.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Rahman, Taufiq, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Quran*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999)
- Ramsey, C.M., Spira, A.P., Parisi, J.M., & Rebok, G.W., School climate: Perceptual differences between students, parents and school staff. School Effectiveness and School Improvement, *International Journal of Research Policy and Practice*, Volume 27, Nomor 4, 2016.
- Raymond, Loh Chee Yen dan Teo Teck Choon, Understanding Asia Student Learning Styles, Cultural Influence and Learning Strategies, *Journal of Education & Social Policy*, Volume 7, Noor 1, Maret 2017.

- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, (New York: Mc. Gill Prentice Hall, 1992)
- Ross, Dorrell J. & Jeffrey A. Cozzens, The Principalship: Essential Core Competencies for Instructional Leadership and Its Impact on School Climate, *Journal of Education and Training Studies*, Volume 4, Nomor 9, September 2016.
- Rout, M. Teacher Advised to Obtain Masters. *The Australian*, 2007.
- Saefullah, U., *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012)
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- _____, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007)
- _____, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Sapungan, G.M. & Sapungan, R. M., Parental Involvement in Child's Education: Importance, Barriers and Benefits. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, Volume 3, Nomor 2, 2014.
- Saydam, Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management); Suatu Pendekatan Mikro (dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta: Djambatan, 2000)
- Sharma, Manoj Kumar dan Shilpa Jain, Leadership Management: Principles, Models and Theories, *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Nomor 3, 2013.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010)
- Simanjuntak, Wanti, *Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif*, dalam <https://www.kompasiana.com/watisimanjuntak>, diakses tanggal 29 Januari 2020
- Simba, Nicholas Odoyo, et.all., Impact of Dicipline on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Muhoroni Sub-County, Kenya, *Journal of Education and Practice*, Volume 7, Nomor 6, 2016.
- Simonsen, B., Eber, L., Black, A. C., Sugai, G., Lewandowski, H., Sims, B., & Myers, D., Illinois statewide positive behavioral interventions and supports

evolution and impact on student outcomes across years. *Journal of Positive Behavior Interventions*, Volume 14, Nomor 1, 2012.

Slavin, Robert E., *Cooperative Learning*, terjemahan Narulita Yusron, (Bandung: Nusa Media, 2009)

Solihuddin, Muhammad, Dampak Kebijakan Sekolah tentang Poin Pelanggaran Tata Tertib Peserta didik dalam Membentuk Perilaku Peserta didik yang Berkarakter, *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Volume 1, Nomo 1, Januari 2016.

Soliman, Hussein Hassan, et.all., Parents' Perception of School Violence, Awareness of Risk Factors, and School Safety: An Ecological Perspective, *International Journal of School Social Work*, Volume 2, Issue 1.

Somayeh, Ghorbani, et.all., Investigating the Effect of Positive Dicipline on the Learning Process and its Achieving Strategies with Focusing on the Students' Abilities, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 3, Nomor 5, Mei 2013.

Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2008)

Spector, Paul E, *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, (Second Edition, New York, 2000)

Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Models For Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey&Sons, Inc, 1993)

Stavenhagen, Rudolfo, *Education for a Multicultural World*, in Jasque Delors (et all), *Learning: the treasure within*, (Paris: UNESCO, 1996)

Suhardan, Dadang, *Supervisi Profesional; Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010)

Suharwoto, Gogot, dkk., *Modul 1; Pilar 1 Fasilitas Sekolah Aman*, (Jakarta: Kemendikbud, 2015)

Sullivan, Keith, *The Anti-Bullying Handbook*, (United Kingdom: Oxford University Press, 2000)

Supardi, Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Volume 20, Nomor 1, Meret 2014.

Suryabrata, Sumadi, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 1995)

- Sutikno, M. Sobry, *Menggagas Pembelajaran Efektif dan Bermakna*, (Mataram: NTP, Press, 2007)
- _____, *Manajemen Pendidikan; Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*, (Lombok: Holistica, 2012)
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005)
- _____, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002)
- Syah, Muhibbin, et al, *Metode Penelitian Agama dan Dinamika Sosial*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002)
- _____, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997)
- Tajasom, Adel dan Zainal Arifin Ahmad, Principals' leadership style and school climate: teachers' perspectives from Malaysia, *International Journal of Leadership in Public Services*, Volume 7, Issue 4, November 2011
- Tanang, Hasan dan Baharin Abu, Teacher Profesionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi, Indonesia, *Journal of Curriculum and Teaching*, Volume 3, Nomor 2, 2014.
- Tannock, Stuart, The Problem of Education-Based Discrimination, *British Journal of Sociology of Education*, Volume 29, Nomor 5, September 2008.
- Taufiq, Ali Muhammad, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran*, (Jakarta: Gema Insani, 2004)
- Thapa et. al., A Review of School Climate Research, *Jurnal Educational Research*, Volume. XX No. X, 2016.
- _____, Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A, A review of school climate research. *Review of Educational Research*, Volume 83, 2013.
- The Global Home of Situational Leadership, *Influence in Leadership Development; Based of Power in Modern Organizations*, (The Center For Leadership Studies and Training Industry. Inc., 2015)
- Tichenor, M., & Tichenor, J., Understanding Teachers' Perspectives on Professionalism. *The Professional Educator*, Volume 27, 2005.

- Timperley, H., A. Wilson, H. Barrar, and I. Fung, *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*, (Wellington, New Zealand: Ministry of Education, 2007)
- Tuazon, Ariel P. dan Marilyn P. Padiernos, Communication Satisfaction and Working Relationship between Public School Heads and Teacher, *Journal Research Gate*, Volume 21, Issue 2, Juli 2016.
- U.S. Department of Education, *Directory of federal school climate and discipline resources*, (Washington DC: Retrieved, 2013)
- University of Cambridge, *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Riview*, (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2016)
- Uno, Hamzah B., *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Wahab, Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan, "Telaah Terhadap Oraganisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan"*, (Bandung, Alfabeta, 2006)
- Wahyuningrum, MM, Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial), *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Nomor 02, Tahun IV, Oktober 2008.
- Walgito, Bimo, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: Andi, 2004)
- Wani, Hilal Ahmad, Understanding Conflict Resolution, *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 1, Nomor 2, Februari 2011.
- Weinstein, C. S. and Romano Mignano, A. J., *Elementary Classroom Management. Lessons from Research and Practice*, (New York: McGraw-Hill, 2011)
- Well-C, Alan Tide, *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution*, (London: Continuum Publication, 1998)
- Whitehead, Alfred North, *Science and the Modern World*, (New York: The Free Press, 1967)
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012)
- Williamson, Ronald, *Importance of High Expectations*, (Eastern Michigan University: Education Partnerships, Inc, 2012)

- Winston, Bruce E., et.all., An Integrative Definition of Leadership, *International Journal of Leadership Studies*, Volume 1, Issue 2, 2006.
- Wirawan, *Budaya dan iklim organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007)
- Wittek, Line & Kvernbekk, On the problems of asking for a definition of quality in education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Volume 55, Nomor 6, 2011.
- Wittek, Line & Laurence Habib, Quality Teaching and Learning as Practice Within Different Disciplinary Discourses, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, Vollume 25, Nomor 3, 2013.
- Ya'qub, Hamzah, *Publisistik Islam: Teknik Dakwah dan Leadership*, (Bandung: Diponegoro, 1981)
- Yukl, Gary A., *Leadership In Organizations*, (By Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J. 2010)
- Yusoff, Suhaili binti Mohd, Tahap Iklim Sekolah, Tahap Komitmen Guru serta Hubungan di antara Iklim Sekolah dengan Komitmen Guru Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Machang Kelantan, *Proceeding ICCERS*, Volume 1, 2016.
- Yusuf, Tayar dan Syaiful Anwar, *Metodologi Pengajaran Agama dan Bahasa Arab*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997)
- Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000)
- Zulfakar dan Fahrudin, Social-Emotional Ethics of Education for Children, *International Journal of Current Research*, Volume 20, Issue 04, April 2018.