

**STRATEGI KEPALA MADRASAH  
DALAM MEMBANGUN IKLIM ORGANISASI  
DI MI MA'ARIF PATIHAN WETAN  
KABUPATEN PONOROGO**

**TESIS**



**Oleh:  
AKHMAD KHOIRUL ANAM  
NIM: 212215044**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
2019**

**STRATEGI KEPALA MADRASAH  
DALAM MEMBANGUN IKLIM ORGANISASI  
DI MI MA'ARIF PATIHAN WETAN  
KABUPATEN PONOROGO**

**TESIS**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo  
Untuk Memenuhi Tugas Akhir Dalam Menyelesaikan Program  
Magister Manajemen Pendidikan Islam

**Oleh:**

**AKHMAD KHOIRUL ANAM**

**NIM: 212215044**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016  
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893  
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjanastainponorogo.ac.id

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri  
Ponorogo  
Di  
Ponorogo

**NOTA PERSETUJUAN**

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama : Akhmad Khoirul Anam

NIM : 212215044

Dengan Judul : Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Organisasi di  
MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo Kabupaten  
Ponorogo

Telah kami setujui dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Program Pascasarjana (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji sebagaimana ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb..

Ponorogo, 13 Mei 2019  
Pembimbing,

**Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag**  
NIP. 197402041998032009



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016

Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893

Website: [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email: [pascasarjanastainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjanastainponorogo.ac.id)

**PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang berjudul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Organisasi di MI Ma’arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo” yang ditulis oleh Akhmad Khoirul Anam, NIM: 212215044, telah dipertahankan di depan dewan penguji Tesis, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran Tim Penguji.

**TIM PENGUJI:**

1. Ketua Sidang:  
**Dr. Nur Kholis, Ph.D.**  
NIP. 197106231998031002
2. Penguji I:  
**Dr. Mukhibat, M.Ag.**  
NIP. 197311062006041017
3. Penguji II:  
**Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.**  
NIP. 197402041998032009

Ponorogo, 21 Mei 2019

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo



**Dr. Azzin, S.H., M.Ag**

NIP. 197407012005011004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PI Nomor: 2619/SK/BAN-PI/IAIN-SUB/VI/17/2016  
Alamat: Jl. Prambika 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Faks. (0352) 461893  
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjanastamp@ponorogo.ac.id

**PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Khoirul Anam

NIM : 212215044

Program Studi : Magister Pendidikn Islam

Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Organisasi di MI Ma’arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo”**, adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 06 Mei 2019

Penulis,



**Akhmad Khoirul Anam**  
NIM. 212215044

## ABSTRAK

Anam, Akhmad Khoirul. “*Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Iklim Organisasi di MI Ma’arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo*”. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.

### **Kata Kunci: Strategi, Kepala Madrasah, Iklim Organisasi**

Iklim organisasi dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat karena rasa nyaman dengan iklim suatu organisasi. Banyak penelitian membuktikan dampak positif langsung dari terbentuknya iklim organisasi yang berbanding lurus terhadap keberhasilan suatu lembaga pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi yang penulis fokuskan ke dalam tiga hal yaitu; *Pertama*, strategi Kepala Madrasah pada level kelas (regulator) dalam membangun iklim organisasi. *Kedua*, strategi Kepala Madrasah pada level profesi (mediator) dalam membangun iklim organisasi. *Ketiga*, strategi Kepala Madrasah pada level madrasah (manajemen) dalam membangun iklim organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, lokasi penelitian ini di MI Ma’arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo, pengumpulan data penelitian ini melalui observasi, dokumentasi dan wawancara mendalam. Sedangkan analisa data menggunakan metode analisis kritis.

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan. *Pertama*, Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi pada level kelas (regulator), di antaranya dengan memberikan *reward* sebagai penghargaan dan motivasi bagi setiap warga madrasah yang berprestasi. Adapun jika ada yang kurang disiplin dan kurang bertanggungjawab atas kewajibannya, maka akan diberlakukan peringatan atau *punishment* sebagai bentuk pembelajaran dan evaluasi untuk para guru agar menjadi semakin ahli dan profesional sehingga tercipta iklim organisasi ketauladanan. *Kedua*, Pada level profesi (mediator), Kepala Madrasah memilih strategi dengan cara musyawarah mufakat untuk menyelesaikan segala masalah/konflik yang timbul di lingkungan madrasah, Kepala Madrasah bertindak sebagai mediator yang akan selalu dalam posisi netral dalam setiap kesempatan sehingga muncul iklim *central person*. *Ketiga*, Strategi Kepala Madrasah pada level madrasah (manajemen) yaitu dengan menyusun struktur organisasi madrasah yang proporsional dan lengkap, Kepala Madrasah akan melakukan kontrol setiap kinerja stafnya. Kepala Madrasah akan bertindak untuk memberikan penghargaan setiap kinerja yang bagus atau memberikan evaluasi pada kinerja yang kurang bagus sebagai bentuk dari tanggungjawab sehingga muncul iklim organisasi keteraturan.

### **ABSTRACT**

Anam, Akhmad Khoirul. *"The Strategy of Madrasah Heads in Building Organizational Climate in MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo Regency"*. Thesis, Masters Program in Management of Islamic Education, Postgraduate, National Islamic Religion Institute (IAIN) Ponorogo. Advisor: Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.

#### **Keywords: Strategy, Principal, Organizational Climate**

Organizational climate can have a huge influence on employee motivation, behavior, achievement, commitment and job satisfaction so that the performance of each member of the organization will increase because of the comfort of the climate of an organization. Many studies prove the direct positive impact of the formation of an organizational climate that is directly proportional to the success of an educational institution.

This study aims to determine the strategy of the Head of Madrasah in building an organizational climate that the author focuses on in three things, namely; First, the strategy of the Head of Madrasah at the class level (regulator) in developing the organizational climate. Secondly, the strategy of the Head of Madrasah at the professional level (mediator) in developing the organizational climate. Third, the strategy of the Head of Madrasah at the madrasah level (management) in developing the organizational climate.

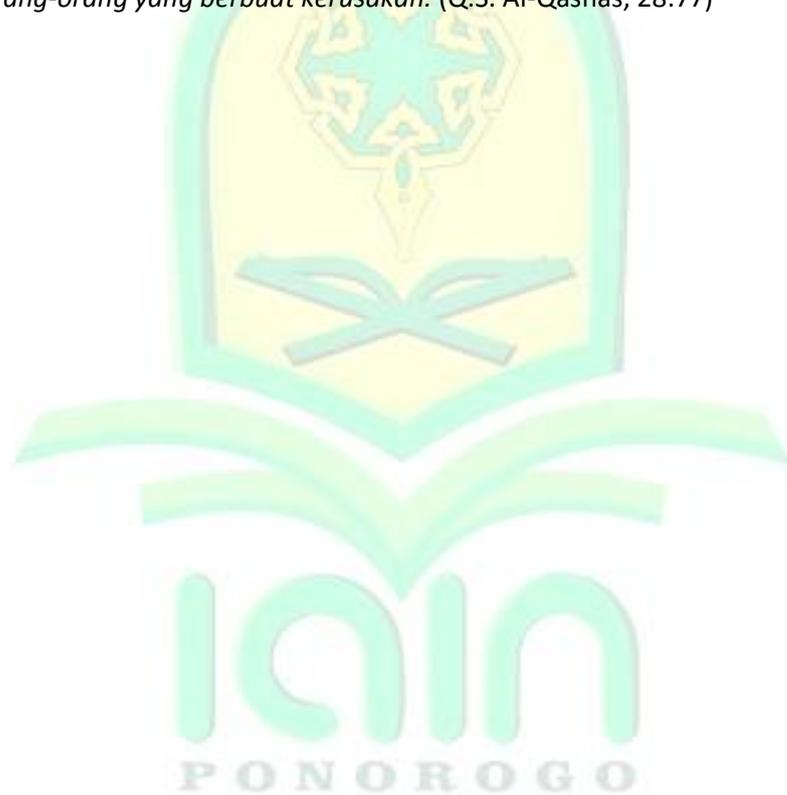
This study used a qualitative approach, the location of this study was at MI Ma'arif Patihan Wetan in Ponorogo Regency, collecting data from this study through observation, documentation and in-depth interviews. While analyzing data using critical analysis methods.

This study produced three findings. First, the strategy carried out by the Head of Madrasah in developing the organizational climate at the class level (regulator), including by giving rewards as rewards and motivations for every outstanding member of the madrasah. Whereas if there are those who lack discipline and are not responsible for their obligations, then a warning or punishment will be put in place as a form of learning and evaluation for teachers to become more expert and professional so as to create an organizational climate of obedience. Second, at the professional level (mediator), the Madrasah Head chooses a strategy by means of deliberation to resolve all problems / conflicts that arise in the madrasah, Madrasah Heads act as mediators who will always be in a neutral position at every opportunity so that a personal climate emerges. Third, the Strategy of the Head of Madrasah at the madrasah level (management), namely by arranging a proportional and complete organizational structure of the madrasah, the Head of Madrasah will exercise control over the performance of his staff. The head of the Madrasah will act to reward every good performance or provide an evaluation of poor performance as a form of responsibility so that an organizational climate emerges.

## MOTTO

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ لَدَارًا ۗ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لِّمَنِ تَرَكَهَا ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ ۗ لِفُسَادٍ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ۗ ٧٧

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S. Al-Qashas, 28:77) <sup>1</sup>




---

<sup>1</sup> Al-Qashas, 28: 77

### **PERSEMBAHAN**

*Karya tulis penelitian ini penulis persembahkan untuk:*

- 1. Bapak H. Nurhadi (alm.) dan Ibu Isminah yang telah memberikan bimbingan, dukungan material, moral dan spiritual selama studi, serta senantiasa memberikan kasih sayangnya yang tidak ternilai harganya.*
- 2. Istri saya tercinta (Ria Kusumawati dan Calon Anak saya) yang telah memberikan doa, dukungan, serta bantuan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.*
- 3. Teman-teman program studi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2015 yang selalu memberikan motivasi, bantuan, dan dukungan serta yang selalu ada untuk memberikan saran dan kritikan kepada penulis sehingga penulis dapat memperoleh banyak pengalaman untuk menjadi lebih baik.*
- 4. Teman-teman angkatan 2015 program studi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu ada dalam kebersamaan dan bantuannya, baik suka maupun duka selama ini, serta memberikan motivasi.*
- 5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, karya ini penulis persembahkan sebagai wujud rasa terima kasih yang tak terhingga atas segala doa, dukungan, dan bantuan yang diberikan kepada penulis.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur bagi Allah swt. yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan taufik-Nya kepada seluruh umat manusia, sehingga kita tetap iman dan Islam, serta komitmen sebagai insan yang haus akan ilmu pengetahuan.

Selesainya penyusunan tesis ini berkat bimbingan dari dosen yang sudah ditetapkan, dan juga berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sudah sepatutnya penulis menyampaikan terima kasih kepada:

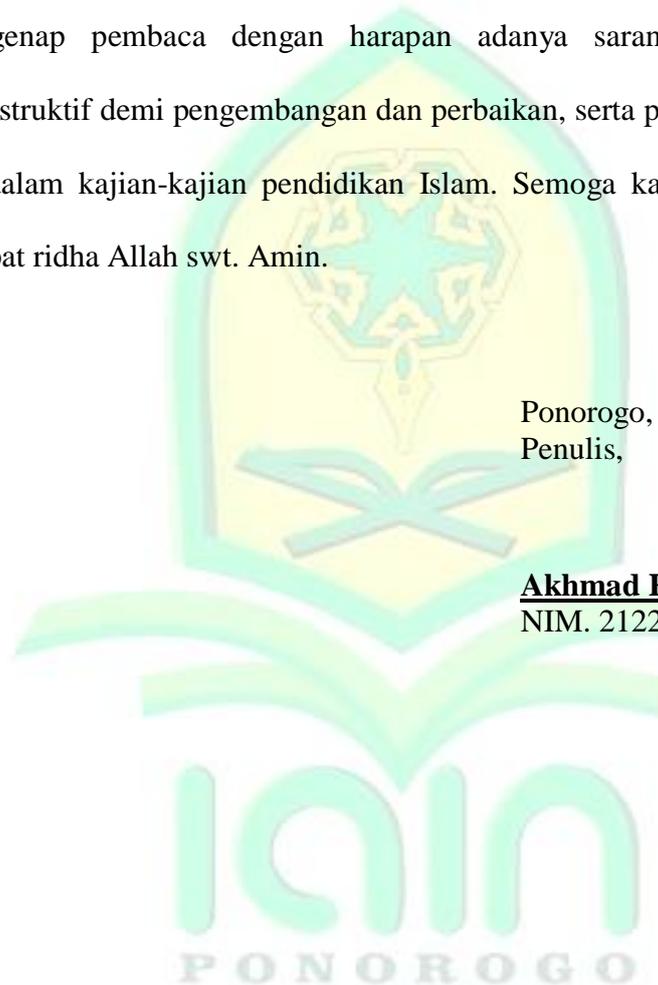
1. Ibu Dr. Hj. S. Maryam Yusuf, M.Ag., selaku Rektor IAIN Ponorogo yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengumpulkan data sebagai bahan penulisan laporan penelitian ini.
2. Bapak Dr. Aksin, M.Ag., selaku Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo yang selalu memberikan dorongan semangat dalam mengemban ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
3. Ibu Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag., selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan koreksi, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.
4. Bapak Nur Kholis, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam IAIN Ponorogo.
5. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana IAIN Ponorogo yang telah berjasa mengantarkan penulis untuk mengetahui arti pentingnya ilmu pengetahuan.
6. Bapak Drs. Sadikin selaku Kepala Madrasah MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di madrasah tersebut sekaligus sebagai informan kunci dalam pengumpulan data penelitian.

7. Segenap Bapak dan Ibu Guru, staf, serta siswa MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo yang telah bersedia memberikan bantuan kepada peneliti selama mengumpulkan data penelitian.

Dengan penuh harapan, semoga jasa kebaikan mereka diterima Allah swt. dan tercatat sebagai amal shalih. Akhirnya, karya ini penulis suguhkan kepada segenap pembaca dengan harapan adanya saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi pengembangan dan perbaikan, serta pengembangan lebih sempurna dalam kajian-kajian pendidikan Islam. Semoga karya ini bermanfaat dan mendapat ridha Allah swt. Amin.

Ponorogo, 13 Mei 2019  
Penulis,

**Akhmad Khoirul Anam**  
NIM. 212215044



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Halaman Judul</b> .....	i
<b>Halaman Judul dalam</b> .....	ii
<b>Lembar Persetujuan Pembimbing</b> .....	iii
<b>Lembar Persetujuan dan Pengesahan</b> .....	iv
<b>Pernyataan Keaslian Tesis</b> .....	v
<b>Abstrak</b> .....	v
<b>Motto</b> .....	vii
<b>Persembahan</b> .....	viii
<b>Kata Pengantar</b> .....	x
<b>Daftar Isi</b> .....	xii
<b>Transliterasi</b> .....	xiv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Kajian Pustaka.....	7
F. Metode Penelitian.....	11
G. Sistematika Pembahasan .....	26
 <b>BAB II STRATEGI, KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI</b>	
A. Strategi .....	29
B. Kepala Madrasah.....	30

C. Iklim Organisasi .....	32
D. Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Organisasi.....	39

**BAB III PENERAPAN STRATEGI KEPALA MADRASAH MI MA'ARIF  
DALAM MEMBANGUN ILKIM ORGANISASI**

A. MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo Ponorogo .....	50
B. Iklim Organisasin MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo .....	55

**BAB IV STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN  
ILKIM ORGANISASI DI MI MA'ARIF PATIHAN WETAN**

A. Analisis Strategi Kepala Madrasah Pada Level Kelas (Regulator) Dalam Membangun Iklim Organisasi .....	79
B. Analisis Strategi Kepala Madrasah Pada Level Profesi (Mediator) Dalam Membangun Iklim Organisasi .....	85
C. Analisis Strategi Kepala Madrasah Pada Level Madrasah (Manajemen) Dalam Membangun Iklim Organisasi.....	87

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	99
B. Saran .....	100

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

**BIODATA PENULIS**

## TRANSLITERASI

### 1. Konsonan:

Arab	Ind.	Arab	Ind.	Arab	Ind.	Arab	Ind.
ء	'	د	d	ض	ḍ	ك	k
ب	b	ذ	dh	ط	ṭ	ل	l
ت	t	ر	r	ظ	ẓ	م	m
ث	th	ز	z	ع	'	ن	n
ج	j	س	s	غ	gh	ه	h
ح	ḥ	ش	sh	ف	f	و	w
خ	kh	ص	ṣ	ق	q	ي	y

### 2. Vokal pendek:

*Fatḥah* = a, *kasrah* = i, *ḍammah* = u

### 3. Vokal panjang:

*Fatḥah* = ā, *kasrah* = ī, *ḍammah* = ū

### 4. Vokal rangkap (diftong) ditransliterasikan dengan gabungan dua huruf "ay" dan "aw"

Contoh:

*Bayna, `alayhim, qawl, mawḍū'ah*

### 5. Kata yang ditransliterasikan dan kata-kata dalam bahasa asing yang belum terserap menjadi bahasa baku Indonesia dicetak miring.

### 6. Bunyi huruf hidup akhir sebuah kata pada umumnya tidak dinyatakan dalam transliterasi. Transliterasi hanya berlaku pada huruf konsonan akhir.

Contoh:

**Ibn** Taymīyah bukan **Ibnu** Taymīyah. Inna **al-dīn** ‘inda Allāh al-Islām *bukan* inna **al-dīna** ‘inda Allāhi al-Islāmu. .... Fahuwa wājib *bukan* fahuwa wājibun.

7. *Tā’ marbūṭah* selain pada *muḍāf* ditransliterasikan dengan “ah” sedangkan pada *muḍāf* ditransliterasikan dengan “at”.

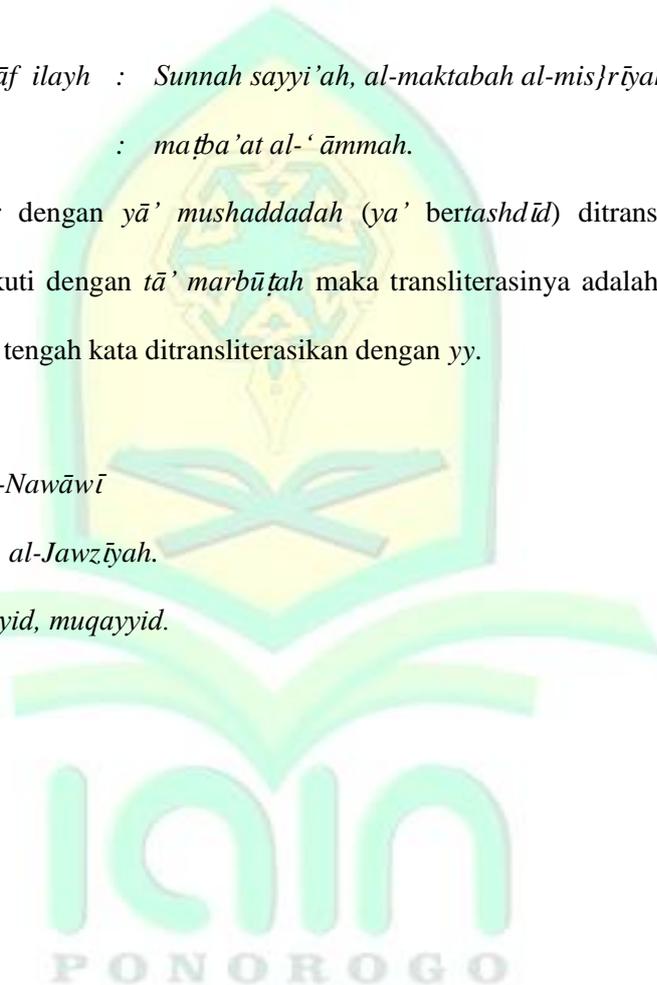
Contoh:

- a. *Na’t* dan *muḍāf ilayh* : *Sunnah sayyi’ah, al-maktabah al-mis}rīyah.*
- b. *Muḍāf* : *maṭba’at al-‘āmmah.*

8. Kata yang berakhir dengan *yā’ mushaddadah* (*ya’ bertashdīd*) ditransliterasikan dengan **ī**. Jika **ī** diikuti dengan *tā’ marbūṭah* maka transliterasinya adalah *īyah*. *Yā’ bertashdīd* berada di tengah kata ditransliterasikan dengan *yy*.

Contoh:

- a. *al-Ghazālī, al-Nawāwī*
- b. *Ibn Taymīyah, al-Jawzīyah.*
- c. *Sayyid, mu’ayyid, muqayyid.*



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kepala Madrasah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu.<sup>2</sup> Pemimpin yang berkualitas memiliki integritas pribadi, memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, serta tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan.<sup>3</sup>

Standar kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Salah satu kompetensi manajerial sebagaimana yang diatur dalam peraturan tersebut bahwa Kepala Madrasah dipersyaratkan untuk memiliki kompetensi dalam menciptakan budaya dan iklim organisasi yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.<sup>4</sup> Kepala Madrasah harus cepat beradaptasi dan mampu membangun suasana yang harmonis serta mampu bersinergi dengan bawahan secara keseluruhan dalam satuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Terbangunnya iklim organisasi yang kondusif akan sangat membantu Kepala Madrasah dalam mengkoordinasikan bawahan ke dalam

---

<sup>2</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 288.

<sup>3</sup> Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 35.

<sup>4</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

tim-tim kerja yang dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif yang pada akhirnya juga mengarah pada tujuan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Kemampuan relasional untuk membangun relasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk tujuan-tujuan sosial atau produktif,<sup>5</sup> dalam lingkungan internal lembaga sekolah, diperlukan peran Kepala Madrasah sebagai inisiator dalam membangun iklim organisasi yang kondusif. Hal ini diperlukan untuk meraih kesuksesan program pencapaian tujuan sekolah perlu adanya kekompakan dan keterlibatan seluruh warga sekolah yang mana hal tersebut dapat dicapai apabila didukung iklim organisasi yang kondusif.

Perhatian khusus diberikan oleh sekolah pada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap sekolahnya, guru merasa dihargai, orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan, serta mendorong setiap warga sekolah untuk melakukan yang terbaik.<sup>6</sup> Iklim organisasi memiliki korelasi positif terhadap kinerja sekolah yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu sekolah.

Kualitas kerja merupakan refleksi dari budaya organisasi yang dicerminkan dalam iklim organisasi.<sup>7</sup> Iklim organisasi penting untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu, *pertama*, iklim organisasi berpengaruh terhadap penyelesaian tugas; *Kedua*, iklim organisasi dapat relatif

---

<sup>5</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2012), 204.

<sup>6</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 90.

<sup>7</sup> Muhammad Idrus, "Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan", *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, Vol. 3, No. 1, Juni 2006.

dipengaruhi oleh manajer; *Ketiga*, keserasian antara individu dengan organisasi mempunyai pengaruh penting dalam prestasi dan kepuasan individu dalam organisasi.<sup>8</sup> Iklim yang kondusif bagi suatu organisasi tidak hanya didasarkan pada pendapat teoritis melainkan juga didasarkan dari berbagai hasil temuan penelitian di lapangan.

MI Ma'arif Patihan Wetan beralamat di Jalan Parang Menang Gg V Kelurahan Patihan Wetan Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo telah berdiri sejak tahun 1954. Sekolah ini memiliki beberapa ruang kelas mulai kelas 1 sampai kelas 6 dan pada tiap jenjang terdiri dari 2 kelas. Selain ruang kelas didukung juga ruang komputer, ruang bahasa, perpustakaan, ruang praktek, kantin, serta dekat dengan masjid yang cukup besar. MI Ma'arif Patihan Wetan ini juga sudah terakreditasi A. Sekarang telah menjadi sekolah kebanggaan masyarakat Patihan Wetan khususnya dan masyarakat sekitarnya. Sekolah ini di pimpin oleh bapak Drs. Sadikin sebagai Kepala Madrasah di MI Ma'arif Patihan Wetan.<sup>9</sup>

Penataan fisik di lingkungan sekolah sangat baik dan teratur, fasilitas yang cukup lengkap, kedisiplinan yang tinggi, komitmen yang tinggi terhadap mutu, dan komunikasi yang harmonis. Hal tersebut berlaku bagi seluruh warga sekolah mulai dari guru, staf, dan siswa.<sup>10</sup> Di sisi lain ada beberapa sarana dan prasarana yang seharusnya menjadi prioritas, namun masih terabaikan seperti lapangan olahraga dan lahan parkir yang memadai.

---

<sup>8</sup>Ibid.

<sup>9</sup>Sadikin, Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 16 Nopember 2016 pukul 10.45 WIB

<sup>10</sup>*Observasi* di MI Ma'arif Patihan Wetan, 15 Nopember 2016 pukul 08.30 WIB

Sebagai sekolah yang berbasis agama dengan visi mencetak lulusan yang berprestasi, salah satu upaya yang dilakukan Kepala Madrasah untuk mewujudkan pembelajaran yang efektif dengan menggunakan berbagai macam metode dan media pembelajaran agar pembelajaran menyenangkan dan murid juga aktif dalam pembelajaran di dalam kelas. Selain itu dalam hal penilaian siswa tidak hanya terfokus pada aspek kognitif saja, melainkan penilaian mencakup seluruh aspek yaitu dari segi kognitif, afektif, dan psikomotorik. Hal ini bertujuan untuk mencetak lulusan yang unggul dari segi akademik serta unggul dalam segi agama atau budi pekerti.<sup>11</sup>

Sikap demokratis perlu ditunjukkan oleh semua warga sekolah. Kepala Madrasah selalu mengedepankan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Selain itu, upaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, para guru dihimbau untuk mengikuti berbagai pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru seperti MGMP, workshop dan pelatihan-pelatihan lain yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas guru.<sup>12</sup> Namun demikian ada beberapa keputusan Kepala Madrasah yang kurang transparan menurut sebagian Guru sehingga menimbulkan iklim organisasi yang kurang kondusif.

Sebagai sekolah yang berada pada naungan yayasan, sikap kemandirian sekolah sangat ditekankan pada sekolah ini baik dari segi pembiayaan maupun pengembangan unit kelembagaan. Selain itu transparansi kepada para wali murid diterapkan oleh sekolah dengan memberikan informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Kegiatan lain yang menunjang kedekatan

---

<sup>11</sup>Sadikin, Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 16 Nopember 2016 pukul 10.45 WIB

<sup>12</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 16 Nopember 2016 pukul 11.00 WIB

antara seluruh warga sekolah dan wali murid adalah adanya kegiatan pertemuan rutin anjungsana yang dilakukan setiap bulan antara Kepala Madrasah, guru, komite, dan wali murid. Dalam kegiatan ini Kepala Madrasah mengenalkan program-program unggulan beserta capaiannya kepada komite dan wali murid, selain itu sekolah juga menampung seluruh kritik dan saran para wali murid untuk di tindaklanjuti guna memajukan lembaga sekolah ini.<sup>13</sup>

Berdasar pada uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dan komprehensif apa yang sebenarnya terjadi dan bagaimana evaluasi-evaluasi MI Ma'arif dalam menghadapi segala problem yang terjadi di dalam lembaga tersebut sehingga tidak meluas yang dapat bermuara kepada penurunan kualitas baik dari Guru sampai kepada *output* siswa-siswi MI Ma'arif Patihan Wetan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, secara umum penulis berusaha mengungkap strategi yang dilakukan Kepala Madrasah/Madrasah dalam membangun iklim organisasi di lembaga pendidikan yang meliputi strategi pada level kelas (regulator), level profesi (mediator), level sekolah (manajemen) yang tertuang dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi pada level kelas (regulator)?
2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi pada level profesi (mediator)?

---

<sup>13</sup>Sadikin, Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 16 Nopember 2016 pukul 10.45 WIB

3. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi pada level sekolah (manajemen)?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis strategi Kepala Madrasah MI Ma'arif Patihan Wetan pada level kelas (regulator) dalam membangun iklim organisasi.
2. Menganalisis strategi Kepala Madrasah MI Ma'arif Patihan Wetan pada level profesi (mediator) dalam membangun iklim organisasi.
3. Menganalisis strategi Kepala Madrasah MI Ma'arif Patihan Wetan pada level sekolah (manajemen) dalam membangun iklim organisasi.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Hasil temuan penelitian ini dapat menemukan dan atau memperkaya teori mengenai strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi yang kondusif dalam lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pengembangan strategi selanjutnya untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif yang dapat mempengaruhi kinerja sekolah serta meningkatkan prestasi sekolah di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo.

- b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengalaman dan memperluas wawasan serta meningkatkan keterampilan peneliti dalam kaitannya dengan strategi untuk membangun iklim yang kondusif dalam lembaga pendidikan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi inspirasi dan acuan awal bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap topik yang sejenis atau relevan serta memberikan gambaran bagi peneliti selanjutnya untuk menentukan posisi penelitian selanjutnya berdasarkan celah keunikan masalah yang belum ter-cover dalam penelitian selanjutnya.

## **E. Kajian Pustaka**

Sejauh penelaahan penulis tentang karya tulis ilmiah atau penelitian yang terkait dengan pembahasan ini, di antaranya:

*Pertama*, Penelitian tesis yang dilakukan oleh Teguh Apriyanto terhadap kepemimpinan Kepala Madrasah dan iklim organisasi dengan sampel 58 guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan menunjukkan hasil sebagai berikut: Kepemimpinan Kepala Madrasah dan iklim organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan yaitu sebesar 72,3%. Melihat bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh positif dan signifikan kreativitas guru IPA, maka disarankan kepada Kepala Madrasah untuk mengupayakan peningkatan kualitas manajemen, terutama berhubungan silaturahmi, keterbukaan dalam

permasalahan bersama, menciptakan suasana yang lebih kondusif dan memberi motivasi kepada guru terutama yang belum mencapai keberhasilan dalam mengajar. Melihat bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA, perlu diupayakan dari Kepala Madrasah sebagai penggerak organisasi dan diikuti oleh semua civitas sekolah untuk lebih terbuka, mendukung ide-ide kreativitas guru, memberikan dana khusus dan penghargaan untuk pengembangan kreativitas guru, memberikan kesempatan memaparkan penemuan atas kreativitas guru di depan guru-guru lain dan mengembangkan diskusi, sehingga kreativitas guru dapat lebih ditingkatkan.<sup>14</sup> Berbeda dengan yang akan penulis dalami terkait dengan keputusan Kepala Madrasah yang tidak melibatkan seluruh elemen-elemen penting dalam organisasi.

*Kedua*, Penelitian tesis karya Hanna Noijs dengan judul “Hubungan Iklim Sekolah, Kompensasi Kerja dan Komitmen dengan Kinerja Guru SD Kota Ambon” Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Pihak Kepala Madrasah SD Kota Ambon dalam meningkatkan kinerja guru hendaknya merancang kebijakan dalam meningkatkan iklim kerja sekolah baik dari dimensi perilaku guru maupun dari dimensi perilaku Kepala Madrasah. Terutama sekali adalah dimensi perilaku Kepala Madrasah yang berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Madrasah SD Kota Ambon. Sebab gaya kepemimpinan adalah merupakan salah satu dimensi perilaku Kepala Madrasah yang dapat mempengaruhi iklim kerja sekolah. Keberhasilan pemimpin bukan

---

<sup>14</sup>Teguh Apriyanto, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kreativitas Guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan, Tesis (Semarang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2007).

disebabkan oleh prestasi guru, tetapi tanggungjawabnya untuk mengembangkan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, obyektif dan terbuka. Kepala Madrasah selaku pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya harus bisa memberikan perhatian yang maksimal kepada yang dipimpinnya dan memposisikan gurunya sebagai mitra kerja yang sesungguhnya. Begitu juga bagi para guru akan merasakan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kondisi ini pada akhirnya dapat memotivasi para guru untuk terus meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan lembaga, (2) Kepala Madrasah SD Kota Ambon dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru hendaknya merancang kebijakan kompensasi baik finansial maupun non finansial. Kebijakan yang dimaksud dimulai dengan kegiatan pengukuran kinerja guru secara terukur dan obyektif. Dari hasil pengukuran kinerja ini dapat dijadikan dasar dalam penentuan pemberian kompensasi terhadap guru. Kebijakan tersebut harus dilaksanakan secara obyektif dan terbuka. Apabila kebijakan tersebut dilaksanakan secara simultan, konsisten dan didukung oleh partisipasi guru diharapkan kinerja guru akan meningkat, dan (3) Pihak Kepala Madrasah SD Kota Ambon perlu menumbuhkan dan memupuk komitmen para guru dalam rangka meningkatkan performansi dengan memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana pelayanan yang diperlukan, serta menjaga citra lembaga yang baik di masyarakat.<sup>15</sup>

Berbeda dengan yang akan penulis bahas lebih komprehensif terkait dengan keputusan-keputusan penting yang dilakukan oleh Kepala Madrasah yang secara

---

<sup>15</sup>Hanna Noija, Hubungan Iklim sekolah, Kompensasi Kerja dan Komitmen dengan Kinerja Guru SD Kota Ambon, Tesis (Malang: Universitas Negeri Malang, 2010)

tidak langsung akan menurunkan kualitas guru dan *output* siswa-siswi yang dihasilkan.

*Ketiga*, Jurnal pendidikan Universitas Garut mengenai Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Kinerja Guru menunjukkan hasil sebagai berikut: Hasil pembahasan menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pembelajaran, iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan Kepala Madrasah memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap manajemen pembelajaran, kepemimpinan Kepala Madrasah memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru, manajemen pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, terdapat korelasi antara iklim organisasi sekolah dan kepemimpinan Kepala Madrasah. Berdasarkan temuan-temuan permasalahan tersebut, maka disarankan agar Kepala Madrasah dapat membuat kebijakan yang tepat agar dapat menetapkan kenaikan gaji kepada para pegawainya disesuaikan dengan kinerja. Kepala Madrasah senantiasa melakukan evaluasi dan menganalisis program sekolah, dan guru senantiasa berupaya meningkatkan kinerja, tanggung jawab serta lebih berperan aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).<sup>16</sup> Sedangkan yang akan penulis bahas terkait dengan keutusan-keputusan Kepala Madrasah yang terkesan salah dalam hal prioritas.

---

<sup>16</sup> Euis Heryani, Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Kinerja Guru, Jurnal (Jurnal Pendidikan Universitas Garut Vol. 11; No. 01; 2017; 77-87)

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan metodologi dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan karakteristik alami (*natural setting*) dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan dari pada hasil. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif dan makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif.<sup>17</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pertimbangan bahwa karakteristik masalah yang diteliti merupakan fenomena sosial yang bersifat alamiah dan data yang akan digali bersifat deskriptif yang berupa pernyataan, tulisan, angka yang dideskripsikan dan dimaknai, gambar, simbol, gaya, gerak, sikap, dan perilaku dengan tujuan untuk menemukan teori baru atau merevisi teori yang sudah ada.

Obyek alamiah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi. Dikatakan alamiah karena dalam penelitian ini peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap latar penelitian atau perlakuan (*treatment*) terhadap obyek yang diteliti, tetapi melakukan studi terhadap fenomena yang semuanya dilihat dalam konteks alamiah (apa adanya).

---

<sup>17</sup>Lexy J. Moleong, *Meodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 3.

Ditinjau dari lokasi pengumpulan data, penelitian ini tergolong penelitian lapangan sebagaimana peneliti terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh informasi secara mendalam dan lengkap terkait bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam mengembangkan iklim organisasi di implementasikan secara riil di lapangan.

Berdasarkan paparan mendalam ini peneliti akan menarik sebuah pola atau model dalam alur inovasi dan strategi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah/madrasah dalam membangun iklim organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara utuh tentang strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo.

## **2. Kehadiran Peneliti di Lapangan**

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan peneliti yang berperan serta, sebab peranan penelitian yang menentukan keseluruhan skenarionya.<sup>18</sup>

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai *human instrument* yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.<sup>19</sup> Untuk memperoleh hasil penelitian yang valid maka peneliti sebagai instrumen harus memiliki pemahaman dan penguasaan terhadap metode kualitatif dan bidang yang diteliti serta memiliki kesiapan untuk memasuki lapangan.

---

<sup>18</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 11.

<sup>19</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 222.

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai aktor sekaligus pengumpul data, dan peran peneliti di sini sebagai penggali data di lapangan dengan melakukan pengamatan yaitu peneliti melakukan interaksi sosial dengan subyek dalam waktu yang lama dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan. Untuk memenuhi kriteria tersebut, peneliti akan berupaya menjalin hubungan baik dengan para informan yaitu Kepala Madrasah, guru, karyawan, dan siswa selama penelitian berlangsung dengan melakukan perbincangan agar menambah keakraban dan keterbukaan informasi. Namun demikian, peneliti tetap hati-hati dan cermat serta selektif dalam mencari, memilih, dan menyaring data, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dengan tema penelitian dan terjamin keabsahannya.

### **3. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi pada salah satu lembaga pendidikan dasar, yaitu: MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh pertimbangan atas dasar kemenarikan dan kesesuaian dengan topik yang ada dalam penelitian. Adapun keunikan karakteristik yang menjadi pertimbangan bagi peneliti serta bagaimana peneliti memasuki lokasi penelitian akan dijabarkan sebagai berikut:

“MI Ma'arif Patihan Wetan beralamat di Jalan Parang Menang IV No. 18 Desa Patihan Wetan, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. Sekolah ini berdiri pada tahun 1942 dan saat ini sudah memiliki 12 ruang kelas dari mulai kelas 1 sampai kelas 6 dimana pada tiap jenjang ada 2

Kelas. Sekolah ini termasuk sebagai sekolah dasar yang menjadi prioritas dikalangan masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya. Animo masyarakat yang tinggi untuk menyekolahkan anaknya di sini bukannya tanpa dasar, melainkan dengan keunggulan-keunggulan yang ditawarkan pihak lembaga pendidikan ini kepada masyarakat, baik dari segi sarana prasarana maupun kualitas pendidikannya sendiri.

Dari segi manajemen, sekolah ini sudah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan yang di tetapkan oleh pemerintah, salah satunya dalam hal pemenuhan lingkungan belajar dan lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh warga sekolah. Selain itu sekolah ini juga sangat menekankan pendidikan keagamaan yang nantinya diharapkan menjadi pondasi para peserta didik.

Alasan pemilihan sekolah tersebut sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah sudah menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dengan baik yang ditunjukkan dengan salah satu indikator pencapaian tujuan pendidikan yaitu menciptakan iklim organisasi yang kondusif, efektif, dan efisien.
2. Sekolah tersebut saat ini masih tetap eksis dan menjadi sekolah unggulan yang ada di masyarakat, hal ini ditandai pada tiap tahunnya saat pendaftaran peserta didik baru selalu mendapat animo yang baik dari masyarakat.

3. Hampir di setiap sisi lingkungan sekolah di lembaga tersebut telah diletakkan poster ataupun pesan-pesan afirmatif yang ditata sedemikian rupa sebagai salah satu media penyampai pesan ajakan untuk mewujudkan lingkungan yang kondusif sekaligus sebagai salah satu indikator iklim sekolah yang kondusif.

#### **4. Data, Sumber Data, dan Instrument Penelitian**

##### **a. Data**

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yaitu data yang berhubungan dengan kategorisasi, dan berupa pernyataan atau kata-kata. Data yang dijadikan sebagai obyek penelitian ini ada dua yaitu: data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari lapangan. Data primer juga merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu.<sup>20</sup> Data primer juga dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan).

Data primer di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo adalah berupa ucapan dan perilaku Kepala Madrasah/madrasah, Wakil Kepala Madrasah/madrasah, guru dan sebagian peserta didik yang berkaitan dengan strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi, baik dalam penciptaan dan pelaksanaan inovasi, motivasi, strategi dan pelaksanaan manjerial di sekolah.

---

<sup>20</sup>Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), 50.

Data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber asli. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder. Menggunakan cerita orang lain tentang suatu kejadian merupakan sumber sekunder dalam sejarah. Sumber cerita dan bukan dari penyaksi kejadian sendiri juga merupakan sumber sekunder.<sup>21</sup>

Data sekunder yang berkaitan dengan penelitian ini diambil dari dokumen atau data yang berkaitan dengan penelitian. Semisal dokumen berupa lokasi sekolah, jumlah peserta didik, dan data yang berkaitan dengan profil umum sekolah, serta foto yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim sekolah.

#### b. Sumber Data

Sumber data ada dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.<sup>22</sup>

Sumber data manusia di sini meliputi Kepala Madrasah/Madrasah, Wakil Kepala Madrasah/madrasah, waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas, guru produktif, guru kewirausahaan. Sedangkan sumber data bukan manusia terbagi menjadi *pertama*, peristiwa atau aktivitas, *kedua*, tempat dan lokasi dan *ketiga*, dokumen. Sumber data yang berupa

---

<sup>21</sup>*Ibid*,

<sup>22</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

peristiwa atau aktivitas misalnya jalannya kegiatan manajerial. Dalam hal ini peneliti langsung melihat secara langsung bagaimana jalannya kegiatan sekolah yang termasuk dalam kegiatan manajerial. Sumber data yang berupa lokasi dijadikan sumber mengetahui kondisi nyata lokasi yang dijadikan tempat manajerial. Sumber data berupa dokumen adalah seperti dokumen atau arsip-arsip foto, catatan, gambar, atau tulisan-tulisan yang relevan dan yang berkaitan dengan pelaksanaan manajerial di sekolah dalam membangun iklim organisasi sekolah.

Pemilihan dan penentuan sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya informan, tetapi lebih dipentingkan pada pemenuhan data, sehingga sumber data di lapangan dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan penelitian.

#### c. Instrumen Penelitian

Untuk memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dalam kegiatan manajerial di sekolah, dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap obyek yang ada di lapangan. Oleh karena itu, instrument dalam penelitian ini adalah adalah peneliti sendiri sebagai instrument (*human instrument*).

Beberapa keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci, yaitu: peneliti mempunyai sifat yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti akan dapat menekankan pada keutuhan, dapat mengembangkan dasar pengetahuan, kesegaran memproses, mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas, dapat menyelidiki respon yang ganjil

atau khas.<sup>23</sup> Sehingga kehadiran dan keterlibatan peneliti ini tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*).

## 5. Prosedur Pengumpulan Data

### 1. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan. Ciri utama dari wawancara ini adalah dengan kontak langsung atau tatap muka antara peneliti dengan objek.<sup>24</sup> Dalam memilih informan, peneliti memilih informan yang mempunyai pengetahuan khusus dan dekat dengan fokus penelitian. Wakil Kepala Madrasah, waka sekolah dan para guru diasumsikan memiliki banyak informasi mengenai bidang akademis yang ada di sekolah. Guru yang produktif diasumsikan memiliki informasi mengenai realisasi manajerial di sekolah dalam membangun iklim organisasi. Kepala Madrasah sebagai informan kunci diasumsikan memiliki banyak informasi mengenai iklim organisasi di sekolah.

Setelah wawancara dengan Kepala Madrasah/madrasah dirasa cukup, maka peneliti meminta untuk ditunjukkan informan selanjutnya yang dirasa memiliki informasi yang dibutuhkan. Dari informan yang ditunjuk tersebut dilakukan wawancara secukupnya, serta pada akhir wawancara peneliti meminta untuk ditunjukkan informan lain yang memiliki informasi yang dibutuhkan, begitu seterusnya sampai informasi yang dibutuhkan diperoleh semua. Dalam melakukan wawancara,

---

<sup>23</sup> Yvonna S. Lincoln and G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, California: Sage Publications, 1985), 193-194.

<sup>24</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Semarang: Rineka Cipta, 1996), 161.

peneliti perlu berpedoman pada rancangan daftar isu pokok yang akan diwawancarakan sebagai berikut.

Tabel 3.1 Pedoman Wawancara

	<b>Daftar Wawancara</b>	<b>Informan</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki, disebut dengan observasi langsung, sedangkan observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang akan diselidiki.<sup>25</sup>

Pada tahap observasi ini peneliti memulai dengan observasi yang sifatnya melukiskan secara umum situasi sosial yang ada di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo. Selanjutnya secara lebih fokus peneliti mengobservasi hal yang terkait manajerial Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasai sekolah. Hal yang diamati dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2 Pedoman Observasi

No	Aspek Yang Diamati	Indikator
1	Karakteristik iklim organisasi	a. b. c. d.
2		a. b. c.
3	Strategi Kepala Madrasah dalam level profesi (regualtor) untuk	a.

<sup>25</sup>Ibid., 158-160.

4	mengembangkan iklim organisasi	b.
		a.
		b.
		c.
		d.
		e.
		f.
		g.
		h.
		i.
		j.
		k.
		l.
		m.

### 3. Studi Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insan, sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Dalam penelitian ini peneliti membutuhkan data profil sekolah, rekaman dan dokumentasi foto-foto yang berkaitan dengan kegiatan manajerial sekolah, iklim organisasi di sekolah, serta buku-buku yang berkaitan atau relevan dengan masalah penelitian ini. Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi peran serta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3 Pedoman Dokumentasi

No	Jenis Dokumen
1	Profil dan visi misi sekolah
2	Fasilitas dan sarana prasarana sekolah
3	Data Kepala Madrasah, guru, staf, dan siswa
4	Data prestasi siswa, guru, Kepala Madrasah, staf, dan lembaga
5	Kegiatan-kegiatan yang mencerminkan upaya membangun ikim sekolah yang kondusif

## 6. Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyusunan data yang berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi serta bahan-bahan lain yang dikumpulkan oleh peneliti untuk ditemukan sebuah pola atau model yang nantinya akan dilaporkan secara sistematis.

Aktivitas dalam analisis data ini mensintesis antara model Miles dan Huberman dan model Spradley, yaitu meliputi reduksi data dengan analisis domain, display data dengan menggunakan analisis taksonomi dan komponen, dan penarikan kesimpulan dengan analisis dengan tema-tema budaya:

### a. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, mencari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.<sup>26</sup>

Proses reduksi data ini penulis akan menggunakan pisau analisis domain,

<sup>26</sup>Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 338.

yaitu dengan mencari kategori tertentu sebagai pijakan penelitian selanjutnya.<sup>27</sup> Dalam konteks ini, data yang peneliti peroleh semisal profil sekolah, mengenai bidang akademis, kegiatan manajerial dan iklim organisasi di sekolah, akan penulis reduksi untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan ringkas berdasarkan *place*, *actors*, dan *activity*. Data tersebut dimasukkan ke dalam sistem pengkodean. Semua data yang diperoleh ditulis dalam catatan lapangan (transkrip) dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Hal ini dilakukan untuk menemukan domain dan kategori yang berhubungan dengan manajerial sekolah.

#### b. Display Data

Penyajian data (*data display*) adalah penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam hal ini, Miles dan Huberman menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan mempermudah memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya dan berdasarkan yang dipahami tersebut.<sup>28</sup> Dalam display data ini peneliti akan menjabarkan data menjadi lebih rinci untuk mengetahui struktur

---

<sup>27</sup>Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data Model Bogdan & Biklen, Model Miles & Huberman, Model Strauss, & Corbin, Model Spradley, Analisis Isi Model Philipp Mayring, Program Komputer NVivo* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), 210-231.

<sup>28</sup>Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 341

internalnya. Yang selanjutnya mencari ciri spesifik pada setiap struktur internal dengan cara mengontraskan antar elemen.<sup>29</sup>

Penyajian data ini meliputi kegiatan manajerial Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi sekolah di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo. Selanjutnya peneliti mencari ciri spesifik pada setiap unsur internalnya masing-masing dengan mengkontraskan masing-masing elemen yang ada di sekolah tersebut.

### c. Penarikan Kesimpulan

Tahap ketiga pada analisis data adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dalam tahap ini peneliti menggunakan analisis tema budaya, yaitu dengan mencari hubungan di antara domain dan hubungan dengan keseluruhan, yang selanjutnya dinyatakan ke dalam tema-tema yang sesuai dengan fokus dan subfokus dari penelitian.<sup>30</sup>

Analisis data yang mengenai kegiatan manajerial Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi sekolah dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa yang terjadi yang sesuai dengan fokus pembahasan.

## 7. Pengecekan Keabsahan Data

### 1. Kredibilitas

---

<sup>29</sup>Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data Model Bogdan & Biklen, Model Miles & Huberman, Model Strauss, & Corbin, Model Spradley, Analisis Isi Model Philipp Mayring, Program Komputer NVivo*, 232-259.

<sup>30</sup>Ibid., 258-281.

Kriteria kredibilitas dalam penelitian kualitatif memiliki fungsi, *pertama*, sebagai mencapai derajat kepercayaan penelitian dengan cara melakukan inkuiri. *Kedua*, menunjukkan derajat kepercayaan hasil penelitian dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.<sup>31</sup> Dengan kata lain kredibilitas berarti bahwa sebuah penelitian memang benar-benar dapat dipercaya karena telah dilakukan dengan prosedur, metode, dan cara yang tepat.

Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk memenuhi standar kredibilitas, yaitu:<sup>32</sup>

a. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Sehingga nantinya terdapat triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data.<sup>33</sup>

b. Menggunakan bahan referensial

Yang dimaksud dengan bahan referensia di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang diperoleh di lapangan. Misalnya hasil wawancara didukung oleh rekaman wawancara.<sup>34</sup>

c. Mengadakan member check

---

<sup>31</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 173.

<sup>32</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 122-129.

<sup>33</sup>Ibid., 125-126.

<sup>34</sup>Ibid., 128.

*Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana data yang diperoleh ini sesuai dengan data yang diberikan oleh informan. Jika data yang ditemukan ini disepakati oleh informan maka data yang ditemukan tersebut valid.<sup>35</sup>

## 2. Transferabilitas

Merupakan kemampuan penelitian untuk diterapkan dan berlaku pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang representatif mewakili populasi.<sup>36</sup> Transferabilitas hanya bisa dilakukan pada kasus, atau subjek yang menunjukkan kesesuaian konteks, bukan dalam kerangka prinsip acak/random.<sup>37</sup> Beberapa cara yang diusulkan Patton untuk meningkatkan transferabilitas penelitian adalah dengan melakukan konsep triangulasi, yang meliputi empat hal:<sup>38</sup>

- a. Triangulasi data: menggunakan sumber data yang beranekaragam
- b. Triangulasi peneliti: menggunakan beberapa peneliti atau evaluator yang berbeda untuk mengecek penelitian
- c. Triangulasi teori: menggunakan perspektif yang berbeda untuk menginterpretasi data yang sama
- d. Triangulasi metodologis: menggunakan beberapa metode yang berbeda untuk meneliti hal yang sama.

<sup>35</sup>Ibid., 129.

<sup>36</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 173.

<sup>37</sup>E. Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia* (Jakarta: Lembaga Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) UI, 2001), 104.

<sup>38</sup>Ibid., 109.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Bab I Pendahuluan memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Latar belakang masalah berisi tentang pemaparan problematika seputar pendidikan terutama yang berkaitan dengan iklim organisasi yang berpengaruh terhadap berlangsungnya aktivitas pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Sehingga dengan adanya teori maupun temuan penelitian terdahulu yang menjadi dasar ketertarikan bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi. Rumusan masalah serta tujuan penelitian ini yaitu strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi yang meliputi tiga level, yakni level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kepala Madrasah, peneliti, peneliti selanjutnya, serta bagi perpustakaan Pascasarjana IAIN Ponorogo. Metode Penelitian memuat rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisa data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian. Sistematika pembahasan menguraikan hal-hal yang dibahas dalam setiap bab dalam urutan yang sistematis.

Bab II Strategi, Kepala Madrasah dan iklim organisasi. Memuat tentang strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pembuat kebijakan yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Menjelaskan

pentingnya peran Kepala Madrasah dalam pembentukan iklim organisasi. Iklim organisasi merinci secara menyeluruh level-level yang harus dibangun oleh Kepala Madrasah.

Bab III Penerapan strategi Kepala Madrasah mi ma'arif dalam membangun iklim organisasi. Menjelaskan seluruh data lapangan yang penulis temukan sebagai bahan dasar data yang akan penulis olah, meliputi sejarah lengkap MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaen Ponorogo dan penerapan pembangunan iklim organisasi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Bab IV Strategi Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi di MI Ma'arif Patihan Wetan. Pembahasan yang memuat keterkaitan antara hasil temuan dengan teori-teori yang ada dan menentukan posisi temuan penelitian terhadap temuan sebelumnya serta penjelasan terhadap teori yang diungkap di lapangan. Temuan penelitian dapat memperkuat teori sebelumnya sebaliknya dapat juga menolak teori sebelumnya dengan penjelasan yang rasional. Jika temuan penelitian merupakan sesuatu yang baru sama sekali dan belum ada dalam temuan atau teori sebelumnya, maka temuan tersebut akan menjadi temuan teori baru.

Bab V Penutup memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan berupa pernyataan singkat yang merupakan inti dari hasil temuan penelitian yang telah dibahas pada bab pembahasan. Sedangkan saran meliputi saran-saran bagi sekolah dan peneliti selanjutnya.

## BAB II

### STRATEGI, KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI

#### A. Strategi

Kata strategi pada dasarnya berasal dari Bahasa Yunani, yaitu kata 'strategos' yang artinya komandan militer (di zaman demokrasi Athena). Pada zaman demokrasi Athena setiap pasukan yang dipimpin oleh strategos selalu berhasil memenangi peperangan sehingga teknik dan tata cara penyusunan strateginya dipelajari oleh banyak negara lainnya dan disebut dengan istilah strategi (taktik strategos).<sup>39</sup>

Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai,<sup>40</sup> atau suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.<sup>41</sup> Dalam hal ini, seorang pimpinan dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi meliputi iklim<sup>42</sup>, budaya<sup>43</sup>, dan kultur organisasi<sup>44</sup>,

---

<sup>39</sup> <https://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, diakses pada 13 Maret 2019.

<sup>40</sup> Marrus Porter, *Strategi Bersaing* (Jakarta: Erlangga, 2002), 31.

<sup>41</sup> Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Presindo, 2014), 101.

<sup>42</sup> Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Lihat: Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2017), 71.

<sup>43</sup> Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Lihat: Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018) 4.

sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya dengan sangat baik.

## **B. Kepala Madrasah**

Secara etimologi, kepala sekolah (madrasah) merupakan padanan dari *school principal* yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manager*), dan sebagainya.<sup>45</sup>

Kepala Madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>46</sup> Ketentuan pemerintah tentang standar Kepala Madrasah untuk bisa diangkat sebagai Kepala Madrasah adalah seseorang tersebut harus memenuhi standar Kepala Madrasah yang berlaku secara nasional. Kepala Madrasah dipersyaratkan memenuhi kualifikasi umum dan khusus di antaranya berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik

---

<sup>44</sup> Kultur organisasi adalah sebuah sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya. Lihat: Ratu Ile Tokan, *Manajemen Penelitian Guru* (Jakarta: PT. Gramedia, 2016), 133.

<sup>45</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Kepala\\_sekolah](https://id.wikipedia.org/wiki/Kepala_sekolah), di akses 21 Maret 2019.

<sup>46</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

sebagai guru, dan memiliki sertifikat Kepala Madrasah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah.<sup>47</sup>

Kepala Madrasah sebagai pemegang otoritas tertinggi dalam menjalankan roda kepemimpinan suatu lembaga pendidikan memiliki cakupan wilayah tugas dan tanggungjawab yang luas. Oleh karena itu, Kepala Madrasah memiliki berbagai alternatif strategi dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.<sup>48</sup> Kepala Madrasah memiliki peran sentral dalam menentukan kebijakan strategi yang diterapkan meskipun dalam bidang-bidang tertentu Kepala Madrasah tidak berperan langsung sebagai eksekutor lapangan melainkan telah mendelegasikan wewenang pelaksanaan kepada bawahan yang ditunjuk.

Dalam menjalankan perannya, Kepala Madrasah perlu mensinergikan faktor iklim, suasana, dan dinamika sekolah untuk dapat meningkatkan motivasi dan kerjasama sehingga masing-masing warga sekolah dapat memiliki kesempatan optimal untuk mengembangkan potensi dirinya.<sup>49</sup> Di samping itu, Kepala Madrasah juga perlu memprioritaskan mutu sekolah melalui sistem penjaminan mutu dengan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan.<sup>50</sup> Iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap proses belajar-mengajar dan juga mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah bahwa salah satu kompetensi manajerial Kepala

---

<sup>47</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah.

<sup>48</sup> Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 22.

<sup>49</sup>Syafaruddin, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat* (Medan: Perdana Publishing, 2012), 62.

<sup>50</sup>A. R. Tilaar, *Kekuasaan dan pendidikan: suatu tinjauan dari perspektif studi kultural* (Magelang: IndonesiaTera, 2003), 244.

Madrasah adalah mampu menciptakan budaya dan iklim organisasi yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran, maka perlu diuraikan terlebih dahulu hakikat dari iklim organisasi.

### **C. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara terus-menerus berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi tersebut secara rutin yang mempengaruhi sikap, perilaku, kinerja anggota organisasi.<sup>51</sup> Konsep iklim organisasi ini berbeda dengan budaya organisasi meskipun keduanya saling berhubungan yang mana budaya organisasi menekankan pada asumsi-asumsi yang tidak diucapkan yang mendasari organisasi, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal terutama yang memunculkan motivasi sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Jika penerapan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan negatif.<sup>52</sup> Misalnya di dalam lingkungan sekolah ruang kerjanya tidak baik, terjadi konflik antara pemimpin dengan bawahan dan birokrasi yang kaku akan menimbulkan sikap atau persepsi negatif anggota terhadap sekolah.

Selanjutnya iklim organisasi dapat berdampak pada kualitas keberhasilan suatu lembaga organisasi. Sebelum bicara lebih jauh mengenai iklim

---

<sup>51</sup>Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat: 2007), 122.

<sup>52</sup>Ibid., 124.

organisasi, terlebih dahulu akan dibahas tentang konsep iklim organisasi menurut para ahli, antara lain disebutkan sebagai berikut:

1. Keith Davis

Mengemukakan iklim organisasi sebagai “*the human environment within an organization’s employees do their work*” yang artinya iklim organisasi adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.<sup>53</sup>

2. James L.Gibson

Mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai “*climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job*”. Gibson mengatakan bahwa iklim merupakan satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja.<sup>54</sup>

3. Steers

Menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya. Lebih lanjut Steers menyatakan bahwa iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat pekerjaannya, tidak selalu iklim yang sebenarnya dan iklim yang muncul

---

<sup>53</sup>Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2017), 74.

<sup>54</sup>Topic Offirstson, *Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 46.

dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja.<sup>55</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat tampak mata atau fisik dan dapat pula bersifat tidak tampak mata atau emosional. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi misalnya melalui ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, sarana-prasarana dan jaminan sosial yang memadai, promosi, jabatan, kedudukan, pengawasan yang memadai, dan lain-lain.<sup>56</sup> Dalam beberapa seginya, konsep iklim organisasi memiliki kemiripan tertentu dengan konsep kultur organisasi. *Pertama*, fokus perhatian dalam kedua konsep “kembar” ini adalah sama-sama tertuju pada faktor manusia sebagai kolektifitas di dalam organisasi. Di satu pihak iklim organisasi meletakkan fokus pada dimensi persepsi, sikap dan perilaku para anggota. Sementara itu, di lain pihak studi kultur menekankan norma-norma dan nilai-nilai yang mendasari perilaku. *Kedua*, studi iklim didasari oleh suatu pendekatan yang berbasis psikologi *gestalt* yang menekankan dimensi persepsi yang bersifat menyeluruh, hampir sejajar dengan sudut pandang holistik yang digunakan dalam studi kultur.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup>Darmadi, *Membangun Paradigma Baru Kinerja Guru* (Bogor: Guepedia, 2017), 68.

<sup>56</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), 232.

<sup>57</sup>Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori Penelitian dan Praktik* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 76-77.

Walaupun demikian, iklim dan budaya organisasi mempunyai keterkaitan hubungan, iklim yang baik akan mendorong tumbuhnya budaya yang baik pula. Demikian pula sebaliknya, bahkan banyak pakar yang memandang sama, yang berbeda hanya pendekatannya saja yaitu iklim organisasi didasarkan pada psikologi sosial, sedang budaya didasarkan pada antropologi. Namun demikian, satu hal yang penting adalah bahwa keduanya akan menentukan keberhasilan organisasi, termasuk sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>58</sup>

Standar yang ditetapkan oleh pemerintah dalam standar pengelolaan lembaga pendidikan terkait dengan iklim organisasi adalah sebagai berikut:

1. Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan.
2. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan: (1) berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan; (2) memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya; (3) diputuskan oleh Kepala Madrasah dalam rapat dewan pendidik.
3. Madrasah menetapkan pedoman tata tertib yang berisi: (1) tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan; (2) petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Madrasah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.

---

<sup>58</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 80.

4. Tata tertib Madrasah ditetapkan oleh Kepala Madrasah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite Madrasah, dan peserta didik.
5. Madrasah menetapkan kode etik warga Madrasah yang memuat norma tentang: (1) hubungan sesama warga di dalam lingkungan Madrasah dan hubungan antara warga Madrasah dengan masyarakat; (2) sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.
6. Kode etik Madrasah ditanamkan kepada seluruh warga Madrasah untuk menegakkan etika Madrasah.
7. Madrasah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga Madrasah.
8. Kode etik Madrasah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk: (1) menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya; (2) menghormati pendidik dan tenaga kependidikan; (3) mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku; (4) memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman; (5) mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama; (6) mencintai lingkungan, bangsa, dan negara; serta (7) menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan Madrasah.

9. Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan.
10. Kode etik Madrasah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk: (1) menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian Madrasah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik; (2) memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik; (3) memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang; (4) melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Madrasah dan Ujian Nasional.
11. Kode etik Madrasah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh Kepala Madrasah.<sup>59</sup>

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.

---

<sup>59</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

2. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang diukur.
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.<sup>60</sup>

#### **D. Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Organisasi**

Perwujudan iklim organisasi yang kondusif dan inovatif dalam mendukung pembelajaran diperlukan strategi. Mengacu pada agenda perubahan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam mewujudkan iklim organisasi yang kondusif dan menunjang pencapaian tujuan pendidikan dapat dilakukan melalui program yang mencakup level kelas (regulator), level profesi (mediator), dan level sekolah (manajemen).

##### **1. Level Kelas (Regulator)**

- a. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif

Pembelajaran efektif ditandai oleh sifat yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik secara aktif. Pembelajaran bukan sekedar memorasi atau penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, tetapi

---

<sup>60</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 91-92

lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam, dihayati serta dipraktikkan dalam kehidupan peserta didik. Pembelajaran efektif juga akan melatih dan menanamkan sikap demokratis bagi peserta didik. Lebih dari itu, pembelajaran efektif menekankan bagaimana peserta didik mampu belajar cara belajar dan melalui kreativitas guru pembelajaran di kelas menjadi aktivitas yang menyenangkan.<sup>61</sup>

Guru harus menguasai prinsip-prinsip pembelajaran, pemilihan dan penggunaan media pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode mengajar ketrampilan menilai hasil belajar peserta didik serta memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan pembelajaran. Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, Kepala Madrasah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.<sup>62</sup>

Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa. Oleh sebab itu, Kepala Madrasah perlu menyarankan kepada para guru di sekolahnya untuk mempertimbangkan komponen-komponen tersebut dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

---

<sup>61</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 107.

<sup>62</sup>Dimiyati dan Mudjiono, *Belajardan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 105

Untuk memancing perhatian siswa, menumbuhkan rasa simpati, dan dalam jangka panjang mewujudkan rasa nyaman dalam mengikuti proses pembelajaran, maka guru diharapkan dapat menampilkan pola-pola pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa dengan berbagai metode dan media.<sup>63</sup> Aspek psikologis yang menunjuk pada kenyataan bahwa peserta didik pada umumnya memiliki taraf perkembangan yang berbeda, yang menuntut materi yang berbeda sekaligus proses pembelajaran yang berbeda pula sesuai dengan jenis pembelajaran yang sedang berlangsung.<sup>64</sup> Dengan demikian, pertimbangan pada karakteristik peserta didik diperlukan agar strategi pembelajaran diterapkan pada sasaran peserta didik yang tepat sehingga dapat mencapai hasil pembelajaran yang ditargetkan.

Berkaitan dengan hal tersebut, ada 4 indikator pembelajaran yang unggul, yaitu pembelajaran yang dapat melayani semua siswa, semua siswa mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin, proses pembelajaran sangat bervariasi tergantung tingkat kemampuan anak yang bersangkutan, dan mampu mewujudkan perubahan yang signifikan dalam pengetahuan, sikap, maupun keterampilan siswa. Menyadari hal tersebut guru harus pandai memilih metode dan media pembelajaran yang dapat mengakomodasi keberagaman karakteristik peserta didik.<sup>65</sup>

Fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor yang turut menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Sebagaimana

---

<sup>63</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 146.

<sup>64</sup>E.Mulyasa, *Implementasi Kurikulum*, 118.

<sup>65</sup>Budiyanto, *Pengantar Pendidikan Inklusif* (Jakarta: Prenada Media, 2017), 148.

dikemukakan oleh Mujamil bahwa keberadaan sarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga termasuk dalam komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.

- b. Menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses dan kualitas pembelajaran. Disamping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya. Indikator aspek kognitif meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian. Indikator afektif mencakup penerimaan, penanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan pengkarakterisasian. Sedangkan indikator psikomotorik mencakup persepsi, kesiapan, respon terbimbing, mekanisme, respon nyata kompleks, penyesuaian, dan penciptaan.<sup>66</sup> Oleh karena itu, aspek penilaian harus mencakup keseluruhan hal tersebut sehingga dapat merefleksikan kemampuan siswa secara utuh.

---

<sup>66</sup>Ibid., 108.

## 2. Level Mediator (Profesi)

- a. Melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan sekolah yang kuat

Kepala Madrasah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan tanpa mengedepankan sikap otoriter, tetapi lebih bersikap demokratis, terbuka dan transparan, serta menjadi tauladan bagi seluruh warga sekolah.<sup>67</sup> Meskipun sikap demokratis tidak harus diterapkan dalam semua kondisi namun Kepala Madrasah dianjurkan untuk lebih mengutamakan cara-cara yang demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain itu, dari sikap kepemimpinan yang demokratis dapat memberikan implikasi pada persepsi bawahan terhadap suasana kerja menjadi tidak terkesan kaku. Salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.<sup>68</sup>

- b. Mengembangkan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf (tenaga kependidikan) yang kompeten dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Hal ini memiliki implikasi bahwa sekolah yang efektif ditunjang oleh staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, serta memiliki komitmen untuk mengabdikan dirinya di sekolah.<sup>69</sup> Oleh sebab itu,

---

<sup>67</sup>Ibid., 109.

<sup>68</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 278.

<sup>69</sup>Ibid.

Kepala Madrasah perlu menerapkan strategi tertentu untuk mengembangkan kompetensi guru maupun staf.

Strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *inhousetraining*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.<sup>70</sup> Pembinaan dan pengembangan guru dan staf oleh Kepala Madrasah diperlukan agar guru dan staf dapat melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan dan lebih lanjut memiliki kemampuan lebih untuk kebutuhan spesifikasi tugas yang lebih tinggi. Pembinaan dan pengembangan guru dan staf hendaknya memiliki pengaruh atau menghasilkan perubahan terhadap kompetensi guru menjadi lebih baik. Penempatan tugas mengajar guru hendaknya juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Hal tersebut sesuai dengan prinsip profesionalitas guru bahwa guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan serta kompetensi sesuai dengan bidang tugas.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 86.

<sup>71</sup>Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

### 3. Level Sekolah (Manajemen)

#### 1. Menumbuhkan komitmen untuk mandiri

Komitmen untuk mandiri perlu dibangun tidak hanya pada diri Kepala Madrasah dan jajaran manajemen sekolah, tetapi juga pada setiap individu warga sekolah. Komitmen mandiri dibangun dengan menghilangkan *setting* pemikiran dan budaya birokrasi, serta mengubahnya menjadi pemikiran dan budaya aktif, kreatif, dan inovatif.

#### 2. Mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Sebagai bisnis pelayanan jasa, kewajiban utama sekolah adalah memberikan layanan prima untuk menjamin kepuasannya. Artinya semua input dan proses dikerahkan di sekolah tertuju untuk meningkatkan kepuasan peserta didik yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.

#### 3. Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Responsif dan antisipatif merupakan sikap sebuah sekolah yang otonom dan tidak terpasung pada banyak aturan birokrasi yang menghambat kreativitas. Manajemen sekolah perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan.<sup>72</sup>

#### 4. Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*)

Lingkungan (iklim) belajar yang aman dan tertib tidak selalu identik dengan keberadaan dan kondisi fisik sekolah beserta fasilitasnya,

---

<sup>72</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 109.

tetapi lebih mengacu kepada tata hubungan sosial dan psikologis yang harmonis dalam lingkungan sekolah.<sup>73</sup>

5. Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah

Budaya mutu merupakan sikap yang harus tertanam dalam sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku didasari profesionalisme. Karena itu, harus ada sistem mutu yang baku sebagai acuan perbaikan yang mencakup berbagai aspek mulai dari struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab, prosedur, proses sampai hasil pekerjaan, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada.

6. Menumbuhkan harapan prestasi tinggi

Harapan prestasi yang tinggi dari seluruh warga sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya. Peran Kepala Madrasah sebagai inisiator sangat diperlukan dalam memotivasi guru, staf, maupun peserta didik untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mujamil bahwa dalam manajemen

---

<sup>73</sup>Ibid., 111.

kesiswaan salah satu langkahnya adalah memberi beasiswa bagi siswa yang berprestasi dan lemah secara ekonomi.<sup>74</sup>

7. Menumbuhkan kemauan untuk berubah

Sekolah harus menyiapkan diri untuk selalu berubah secara sistematis ke arah peningkatan mutu dari seluruh aspek kehidupan sekolah. Pada akhirnya, perubahan harus merupakan sesuatu yang menantang dan menyenangkan bagi semua warga sekolah, bukan sesuatu yang menakutkan.

8. Mengembangkan komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik antar warga sekolah juga antara sekolah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga sekolah dapat diketahui dan dipantau kemajuan dan perkembangannya.

9. Mewujudkan *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis

Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Oleh karena itu, budaya kolaboratif antar fungsi dan antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

10. Melaksanakan keterbukaan (transparansi) manajemen

Transparansi tidak semata-mata menyangkut persoalan keuangan, tetapi juga menyangkut aspek-aspek lain seperti pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan. Manajemen yang transparan

---

<sup>74</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 143.

akan menumbuhkan sikap percaya warga sekolah dan orang tua, yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga sekolah dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.

11. Menetapkan secara jelas serta mewujudkan visi dan misi sekolah

Sekolah harus menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah. Visi, misi, kebijakan, tujuan, dan sasaran tersebut menjadi komitmen bersama semua warga sekolah yang tercermin dalam perilaku dan tindakan nyata untuk mewujudkannya.<sup>75</sup>

12. Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif

Pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi Kepala Madrasah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkelanjutan dan terencana sebagai langkah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik. Sebagaimana dikemukakan pula oleh Mulyasa bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dua diantaranya adalah pemberian motivasi dan penghargaan (*reward*).

13. Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat

Pihak sekolah perlu meningkatkan partisipasi warga masyarakat, terutama orang tua peserta didik, melalui cara-cara yang demokratis.

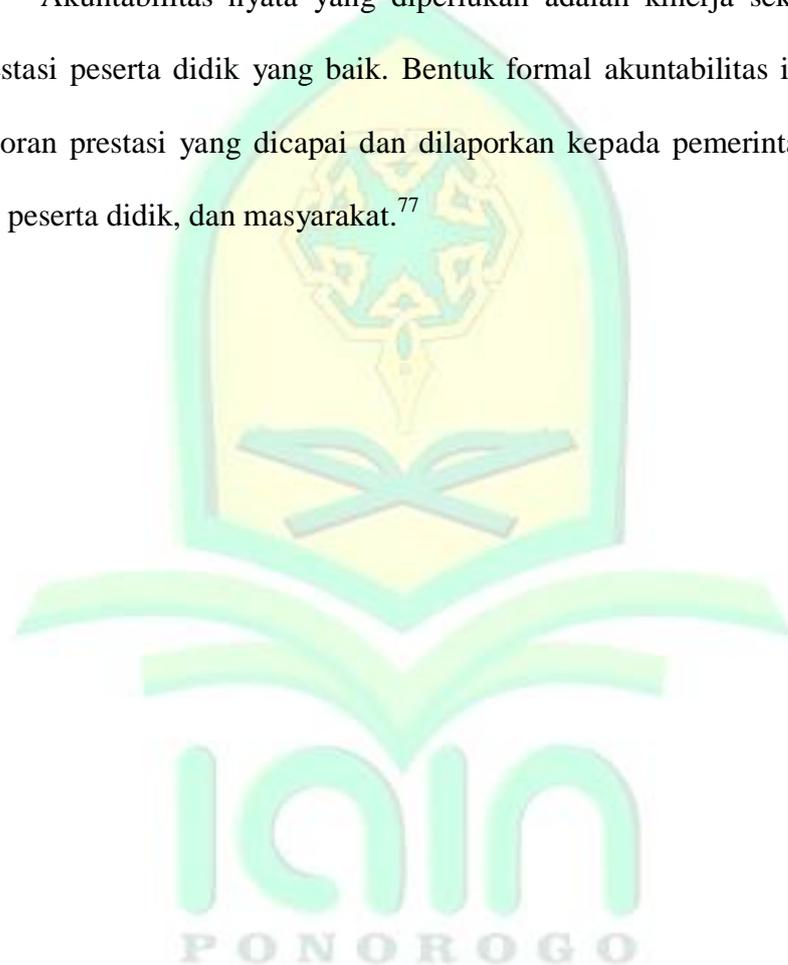
---

<sup>75</sup>Ibid., 113.

Penumbuhan kesadaran diri, persuasi, negosiasi, dan kemufakatan bersama merupakan cara-cara yang bisa ditempuh, tetapi bukan paksaan meskipun dilakukan secara halus dari sisi psikologis peserta didik dan orang tua.<sup>76</sup>

#### 14. Menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat

Akuntabilitas nyata yang diperlukan adalah kinerja sekolah dan prestasi peserta didik yang baik. Bentuk formal akuntabilitas ini adalah laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.<sup>77</sup>



---

<sup>76</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 113.

<sup>77</sup>Ibid., 114.

### **BAB III**

## **PENERAPAN STRATEGI KEPALA MADRASAH MI MA'ARIF DALAM MEMBANGUN ILKIM ORGANISASI**

### **A. MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo**

#### **1. Sejarah**

Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo semula merupakan lembaga pendidikan non formal yakni Madrasah Diniyah. Seiring dengan perkembangan zaman dan antusias masyarakat, tahun 1960 status Madrasah Diniyah diubah oleh Kementrian Agama RI Menjadi Madrasah Campuran yaitu perpaduan antara pendidikan agama dan pendidikan umum yang diberi nama Madrasah Wajib Belajar (MWB).

Pada tahun 1962 status Madrasah Wajib Belajar (MWB) menjadi Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ma'arif Patihan Wetan. Madrasah Ibtidaiyah ini berada dibawah naungan Badan Otonom (BANOM) NU. Hal ini mendapatkan respon serta sambutan yang baik dari masyarakat lingkungan Kelurahan Patihan Wetan maupun dari luar Kelurahan Patihan Wetan.<sup>78</sup>

Tahun 1978 Madrasah mendapat piagam dari Departemen Agama RI dengan No. L.M/3/2.11/A/1978 tertanggal 1 Desember 1978. Dengan piagam tersebut Madrasah diberikan hak mengikuti ujian persamaan Madrasah Negeri.

Pada tahun 2008 telah diakreditasi oleh BAN dengan memperoleh nilai B. Pada tahun 2007 mendapat bantuan peningkatan mutu melalui

---

<sup>78</sup> Sadikin, Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

berbagai workshop, pelatihan, pembinaan dan pengawasan serta bantuan alat peraga yang cukup dari LAPIS (*Learning Asisten Program For Islamic School*) dari Negara Australia yang di wilayah kabupaten Ponorogo ditangani oleh STAIN Ponorogo.<sup>79</sup>

Pada tahun 2007 pula MI Ma'arif Patihan Wetan mendapat bantuan dari Kementerian Agama RI bekerjasama dengan *Asian Development Bank* (ADB) dan mendapatkan bantuan dana sebesar Rp. 467.664.500,- dicairkan bertahap selama 3 tahun.

Kepala Madrasah yang pernah menjabat dan berperan penting dalam perkembangan dan kemajuan MI Ma'arif Patihan Wetan mulai dari awal sampai sekarang adalah sebagai berikut:<sup>80</sup>

- a. Tahun 1954-1960 dikepalai oleh Bapak H. Sofwan
- b. Tahun 1960-1965 dikepalai oleh Bapak Hadi Sutrisno
- c. Tahun 1965-1970 dikepalai oleh Bapak H. Romlan
- d. Tahun 1970-1975 dikepalai oleh Bapak Rukani
- e. Tahun 1975-1977 dikepalai oleh Bapak Rohmad Hasan, S.Ag
- f. Tahun 1977-2003 dikepalai oleh Bapak H. Romlan
- g. Tahun 2003-2008 dikepalai oleh Ibu Hj. Surjati, A.Ma
- h. Tahun 2008-sekarang dikepalai oleh Bapak Drs. Sadikin

## **2. Letak Geografis MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo**

MI Ma'arif Ponorogo adalah salah satu lembaga pendidikan yang berdiri diatas tanah seluas 76677 m<sup>2</sup> yang terletak di Jl. Parang Menang

---

<sup>79</sup> Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017.

<sup>80</sup> Ibid.,

Gg.IV No. 18 Kelurahan Patihan Wetan Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.<sup>81</sup>

Adapun batas wilayahnya adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan persawahan yang saat ini sudah dibeli oleh pihak lembaga guna pembangunan sarana olahraga
- b. Sebelah timur berbatasan dengan perumahan penduduk
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan perumahan penduduk
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Masjid dan persawahan

### **3. Identitas MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo**

Nama lengkap madrasah yang resmi terdaftar di Kementrian Agama adalah MI Ma'arif Patihan Wetan dengan nomor statistik Madrasah 111235020007 yang beralamat di Jl. Parang Menang IV Desa/Kelurahan Patihan Wetan kecamatan Babadan Ponorogo Provinsi Jawa Timur Kode Pos 63491 Telepon (0352) 487 803 e-mail mipatihan@yahoo.com Mulai Operasional Tahun 1962 Luas 7.677 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 2.475 m<sup>2</sup> status tanah dan bangunan milik sendiri letak geografis garis lintang -7.8497 garis bujur 111.486.762.

### **4. Visi dan Misi MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo**

Perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu merupakan alasan setiap organisasi harus memiliki visi dan misi.

- a. Visi MI Ma'arif Patihan wetan Ponorogo

---

<sup>81</sup> Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017.

“Upres Berimtaq Beriptek” dengan Berwawasan Ahlus-Sunnah Wal Jama'ah

Indikator Visi:

- 1) Unggul dalam pembinaan agama
- 2) Unggul dalam proses pembelajaran
- 3) Unggul dalam prestasi
- 4) Unggul dalam Sumber Daya Manusia
- 5) Unggul dalam sarana prasarana
- 6) Unggul dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat
- 7) Unggul dalam disiplin dan percaya diri
- 8) Unggul dalam pembinaan konsep Ahlussunnah Wal Jama'ah

b. Misi MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo

- 1) Menciptakan suasana madrasah yang islami
- 2) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki
- 3) Memaksimalkan hasil prestasi akademik siswa
- 4) Meningkatkan potensi yang dimiliki madrasah dalam berbagai bidang
- 5) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan yang ideal
- 6) Menjalinkan kerja sama antar *stakeholder* untuk pemberdayaan dan peran serta masyarakat
- 7) Menanamkan sikap keteladanan siswa dalam bermasyarakat

- 8) Menumbuhkan kecintaan terhadap ajaran Islam serta budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak

#### **5. Tujuan Pendidikan MI Ma'arif Patihan Wetan**

- a. Mengembangkan kurikulum dari pemerintah dengan dilengkapi silabus tiap mata pelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- b. Mengembangkan silabus muatan lokal dengan dilengkapi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- c. Mengembangkan program pengembangan diri beserta jadwal pelaksanaannya.
- d. Mengoptimalkan proses pembelajaran PAKEM.
- e. Mengikutsertakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelatihan peningkatan profesionalisme melalui kegiatan KKG, MGMP, PTBK, PTK, Lomba-lomba, seminar, workshop, kursus mandiri, dan kegiatan lain yang menunjang profesionalisme.
- f. Meningkatkan skor UN minimal rata-rata 1,5 dari standart yang ada.
- g. Memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan pembelajaran dengan IT serta mengedepankan skala prioritas.
- h. Melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah secara demokratis, akuntable, dan terbuka.

- i. Menggalang pembiayaan pendidikan secara adil dan demokratis dan memanfaatkan secara terencana serta dipertanggungjawabkan secara jujur, transparan dan memenuhi akuntabilitas publik.
- j. Mengoptimalkan pelaksanaan penilaian otentik secara berkelanjutan.
- k. Mengoptimalkan pelaksanaan program remidi dan pengayaan.
- l. Membekali komunitas sekolah agar dapat mengimplementasikan ajaran agama melalui kegiatan salat duha dan zuhur berjama'ah, baca tulis Al-Qur'an, hafalan surat-surat pendek dan pengajian keagamaan.
- m. Mengikutsertakan siswa dalam kegiatan Porseni tingkat kabupaten atau jenjang berikutnya.
- n. Memiliki tim olahraga yang dapat bersaing pada tingkat kabupaten atau jenjang berikutnya.
- o. Menanamkan sikap santun, berbudi pekerti luhur dan berbudaya, budaya hidup sehat, cinta kebersihan, cinta kelestarian lingkungan hidup dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

## **B. Iklim Organisasi MI Ma'arif Patihan Wetan**

### **1. Iklim Organisasi MI Ma'arif Pada Level Kelas (Regulator)**

Kepala Madrasah memiliki peran penting dalam setiap lini kelembagaan, termasuk dalam membangun iklim organisasi pada level kelas. Prioritas sasaran pengembangan iklim organisasi dalam level kelas yakni perwujudan proses pembelajaran dan sistem evaluasi yang efektif. Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan pembelajaran dan evaluasi yang efektif pada dasarnya menjadi ranah aksi bagi guru. Namun demikian, peran

Kepala Madrasah terkait hal tersebut cukup penting yaitu mendorong agar terciptanya pembelajaran yang inovatif dengan memacu kreatifitas guru dalam mengontruksi perpaduan metode dan media pembelajaran yang di dalamnya menekankan pada partisipasi aktif siswa dan tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan.

Mewujudan iklim yang kondusif di kelas yang paling utama adalah kegiatan belajar mengajar (KBM)-nya. Untuk pelaksanaan di kelas sudah menjadi tugas para guru di kelas. Guru yang lebih banyak berperan dalam perwujudan iklim yang kondusif di kelas. Peran Kepala Madrasah di sini adalah menyediakan fasilitas yang dibutuhkan para guru dalam proses pembelajaran. Bapak dan Ibu guru di MI Ma'arif sebagian besar sudah mengikuti tuntutan perkembangan metode dan media mengajar. Untuk metode menyesuaikan dengan karakteristik materi yang diajarkan. Para Guru di MI Ma'arif menggunakan strategi belajar mengajar yang dapat meningkatkan keaktifan siswa dalam pembelajaran dan berusaha membuat siswa/siswi belajar dengan nyaman, tenang dan menyenangkan. Sedangkan untuk media pembelajaran, sebagian besar Bapak/Ibu Guru sudah memanfaatkan fasilitas yang ada, seperti komputer dan LCD. Upaya yang bisa Kepala Madrasah lakukan terkait guru-guru yang ada di MI Ma'arif yaitu dengan terus memberi masukan dan motivasi kepada para guru supaya senantiasa mengembangkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas sebagai pendidik yang tidak hanya menganggap tugas mengajar sebagai rutinitas tetapi lebih mengupayakan bagaimana caranya untuk memberikan

pelayanan bagi peserta didik dengan sebaik-baiknya. Selain itu Kepala Madrasah juga meminta masukan kepada para guru di MI Ma'arif terkait kendala yang ditemui saat proses pembelajaran di kelas yang menghambat jalannya pembelajaran yang efektif, dengan begitu Kepala Madrasah akan segera menindak lanjuti masalah yang terjadi dan segera mengambil tindakan agar proses pembelajaran bisa berjalan dengan efektif lagi.<sup>82</sup>

Metode pembelajaran yang dikembangkan di sekolah ini sebagian besar berdasarkan pada pendekatan pembelajaran kooperatif. Pembelajaran kooperatif dapat melatih siswa untuk bersosialisasi, minimal dengan teman-teman sekelasnya. Setiap guru di MI Ma'arif menggunakan metode pembelajaran bervariasi agar para siswa merasakan nyaman dalam belajar serta pelajaran akan gampang dengan cepat difahami para siswa. Terkadang dibuat sistem berkelompok dengan metode berkelompok suasana belajar menjadi lebih menyenangkan, para siswa bisa berdiskusi dengan sesama teman dan saling membantu jika ada teman yang kesulitan atau belum memahami materi yang dipelajari. Selain itu fasilitas seperti LCD juga kami optimalkan guna menunjang proses pembelajaran.<sup>83</sup>

Sekolah telah menyediakan fasilitas sarana dan prasarana, tinggal bagaimana guru mengemas dan memanfaatkannya sehingga dapat

---

<sup>82</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017.

<sup>83</sup>Afif, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 10.45 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

mewujudkan pembelajaran yang menarik. Diharapkan siswa bisa lebih termotivasi untuk meningkatkan keaktifan dalam pembelajaran.<sup>84</sup>

Peneliti mengamati aktivitas pembelajaran yang sedang berlangsung di dalam kelas. Sekelompok siswa sedang presentasi di depan kelas dengan menggunakan media LCD. Pembicaraan yang terdengar siswa/siswi sedang melakukan proses pembelajaran Agama Islam. Sementara guru kelas tersebut sedang memperhatikan jalannya presentasi dan sesekali menulis di buku yang ada dihadapannya. Para siswa terlihat aktif dan antusias mengikuti pembelajaran, terlihat dengan banyaknya siswa yang bertanya dan saling tukar-menukar pendapat. Sedangkan, di ruang kelas sebelah, seorang guru sedang menjelaskan materi di papan tulis, dari tulisan dan perkataan yang diucapkan oleh guru kelas tersebut, beliau sedang menjelaskan materi pelajaran matematika kepada para siswa/siswi sambil menanyakan pemahaman siswa tentang materi yang baru saja dijelaskan.<sup>85</sup>

Aktivitas pembelajaran terkadang ditemui adanya guru yang sistem pengajarnya masih monoton sehingga siswa pun tidak begitu termotivasi untuk aktif berpartisipasi dalam pembelajaran. Ketika Kepala Madrasah mengetahui hal tersebut, guru akan diberi arahan agar meningkatkan kualitas proses pembelajarannya agar siswa aktif dan antusias mengikuti proses pembelajaran di dalam kelas. Di sekolah MI Ma'arif ketika diketahui ada guru yang sistem pengajarnya masih monoton, akan diberi arahan agar

---

<sup>84</sup>Ikhwanul Fatah, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 10.45 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>85</sup>*Observasi* di MI Ma'arif Patihan Wetan, 20 Oktober 2017 pukul 07.30 WIB.

lebih bisa memaksimalkan fasilitas yang ada seperti LCD serta menggunakan berbagai macam metode pembelajaran di dalam kelas agar siswa lebih aktif dan antusias mengikuti proses pembelajaran di dalam kelas.<sup>86</sup>

Selain kreativitas guru dalam menerapkan metode dan media pembelajaran, fasilitas sekolah juga merupakan faktor yang menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. Fasilitas yang minimal wajib dipenuhi oleh suatu lembaga pendidikan adalah ketersediaan ruang kelas yang memadai. Begitu juga di MI Ma'arif Patihan Wetan telah diupayakan penyediaan ruang kelas yang dapat menampung seluruh siswa. Terkait fasilitas utama yang perlu dipenuhi adalah ruang kelas. Ruang kelas di MI Ma'arif ada 12 ruang kelas. Sementara jumlah rombongan belajar seluruhnya dari tiap kelas ada 12 rombongan belajar. Pada tahun 2016 lalu MI Ma'arif sempat kekurangan ruang kelas, sehingga MI Ma'arif menggunakan rumah warga di sekitar sekolah yang mengizinkan rumahnya untuk digunakan tempat belajar sementara. Pada tahun 2017 pembangunan ruang kelas tambahan sudah selesai dikerjakan dan sudah bisa ditempati para siswa. Fasilitas selanjutnya yang kami sediakan adalah ruang komputer, ruang perpustakaan, ruang guru, ruang Kepala Madrasah, ruang tenaga administrasi, kantin siswa dan sarana olahraga.<sup>87</sup>

Jumlah siswa di MI Ma'arif untuk tahun pelajaran 2017/2018 sekitar 314 siswa, terdiri dari kelas 1 sampai kelas 6. Untuk rombongan belajar dari

---

<sup>86</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017.

<sup>87</sup>Ibid,.

tiap kelas ada 2 (A dan B), jadi jumlah keseluruhan kelas ada 12 kelas. Setiap kelas belajar rata-rata ada 25-26 siswa.<sup>88</sup> Fasilitas lain yang tak kalah penting dalam menunjang proses pembelajaran diantaranya seperti perpustakaan, lab computer, lapangan olahraga, serta unit-unit lembaga sekolah yang berperan kondisional seperti ruang BK, ruang UKS dan lain-lain. Selain fasilitas yang tersebut diatas, ada juga fasilitas untuk tempat ibadah yaitu masjid yang cukup besar yang terletak di tengah-tengah jantung sekolah.

Fasilitas pendukung lainnya yang tersedia di MI Ma'arif meliputi perpustakaan, lab. komputer, lapangan olahraga, dan lain-lain. Selaian itu ada juga fasilitas tempat ibadah yaitu masjid yang berada tepat di jantung sekolah. Terkait pemanfaatan perpustakaan disini kami menekankan kepada siswa untuk gemar membaca, untuk pemanfaatan lab. Komputer MI Ma'arif menekankan kepada siswa agar dapat mengoperasikan komputer setidaknya hal-hal yang mendasar agar menjadi bekal mereka pada jenjang berikutnya, untuk pemanfaatan lapangan olahraga MI Ma'arif menekankan kepada siswa untuk rutin berolahraga, agar badan menjadi sehat serta guna menunjang prestasi siswa dibidang olahraga karena semakin banyaknya kompetisi olahraga ditingkat dasar. Selain itu untuk pemanfaatan masjid, di sini MI Ma'arif gunakan untuk salat Duha setiap pagi berjama'ah dan salat Zuhur berjama'ah dengan seluruh siswa mulai kelas 1 sampai kelas 6.

---

<sup>88</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017.

Selain itu masjid juga digunakan untuk praktek pelajaran agama seperti salat, wudhu, dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain.<sup>89</sup>

Disamping perwujudan pembelajaran yang efektif juga perlu diterapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi berfungsi untuk mengetahui peningkatan kompetensi siswa. Selain itu, hasil evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merencanakan program perbaikan kualitas pembelajaran. Sistem evaluasi yang dilakukan di MI Ma'arif Patihan Wetan tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Meskipun siswa sangat pandai jika sikapnya kurang baik juga akan berpengaruh pada penilaian. Hal ini sudah sering Kepala Madrasah sampaikan kepada para siswa bahwa di sekolah MI Ma'arif untuk penilaian tidak hanya dari segi kepintaran saja, tetapi juga dari sikap dan kedisiplinan juga. Hal ini sering kami sampaikan pada saat upacara bendera maupun saat guru mengajar di dalam kelas.<sup>90</sup> Hal tersebut sesuai dengan penelusuran data yang peneliti lakukan terhadap dokumen sistem penilaian hasil belajar siswa yang di dalamnya memuat penilaian terhadap aspek pengetahuan (kognitif), keterampilan (psikomotorik), dan sikap (afektif).

---

<sup>89</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017.

<sup>90</sup>Sadikin, *Wawancara*, 20 Oktober 2017.

No	Mata Pelajaran	KKM	Nilai Siswa	Rata-rata kelas
A	Muatan Nasional			
1	Al-Qur'an Hadis	20	70	82
2	Aqidah the Akhlak	20	75	87
3	Fiqh	20	70	85
4	S.K.I	20	20	83
5	Bahasa Arab	20	79	88
6	Penyidikan Kewarganegaraan	20	72	89
7	Bahasa Indonesia	20	50	89
8	Matematika	20	73	85
9	Ilmu Pengetahuan Alam	20	60	87
10	Ilmu Pengetahuan Sosial	25	75	83
11	Seni Budaya dan Keterampilan	25	75	86
12	Penyidikan Jaminan Olah Raga dan Kesehatan	25	75	86
B	Muatan Lokal			
13	Bahasa Jawa	20	71	79
14	Bahasa Inggris	20	70	80
15	Aswaja			
16	Teknologi Informasi dan Komunikasi	25	76	84
17				
Jumlah Nilai Prestasi			1021	
Rata-rata			73	
Ranking		dari 27 anak		
No	Kepribadian	Nilai	Ketidak Hadiran	Hari
1	Sikap	B	lin	-
2	Kerajinan	C	Sakit	2
3	Kebersihan dan Kerapian	C	Tanpa Keterangan	-

**Keterangan Nilai Kepribadian**  
A = Baik sekali (86-100)      D = Kurang (41-59)  
B = Baik (71-85)              E = Sangat kurang (< 40)  
C = Cukup (60-70)            \* = Kriteria ketuntasan minimal

**CATATAN TENTANG PENGEMBANGAN DIRI**  
Tingkatkan belajar  
Dengan banyak membaca kitab fuu

**CATATAN EKSTRAKURIKULER**

Keputusan berdasarkan hasil yang dicapai pada semester I dan II, maka ditetapkan:  
Naik ke kelas .....  
Tinggal di kelas .....

Orang Tua / Wakil Kepala Madrasah  
Guru Kelas  
Ponorogo, 17.04.2017

Gambar 4.1

Berdasarkan hasil penelusuran data dari berbagai sumber tersebut, dapat dikatakan bahwa strategi Kepala Madrasah MI Ma'arif Patihan Wetan dalam level kelas untuk membangun iklim organisasi yang kondusif meliputi dua hal. *Pertama*, mewujudkan pembelajaran yang efektif dengan memacu kreativitas guru dalam merancang perpaduan metode dan media pembelajaran yang didalamnya menekankan pada partisipasi aktif dan menyenangkan bagi siswa, serta mengupayakan pemenuhan fasilitas pembelajaran yang memadai. Metode dan media yang digunakan bervariasi berdasarkan pertimbangan karakteristik materi yang dipelajari. Dalam materi pelajaran tertentu proses pembelajaran berlangsung dengan

menggunakan pendekatan kooperatif yang mana didalamnya siswa dikondisikan untuk aktif dan partisipatif dengan suasana komunikasi dari berbagai arah, baik antara guru dengan siswa maupun antara siswa dengan siswa. Sementara untuk mata pelajaran lain guru memandang lebih cocok menggunakan pembelajaran langsung yang mana didalamnya terkesan komunikasi yang berlangsung hanya bersifat satu arah, namun di akhir setiap penjelasan guru tetap berupaya memberikan umpan balik terhadap pemahaman siswa.

Dalam pemenuhan fasilitas utama dan pendukung seperti ruang kelas diupayakan agar semua rombongan belajar mendapatkan ruang kelas yang memadai. Pada tahun 2016 kemarin ada beberapa kelas yang menggunakan rumah warga sekitar sekolah untuk dijadikan sebagai kelas, karena kelas tambahan masih dalam proses pembangunan. Untuk tahun ajaran 2017 ini tambahan ruang kelas sudah bisa ditempati semua, seluruh siswa yang sebelumnya menempati rumah warga sekarang sudah bisa menempati kelas yang disediakan oleh sekolah. Selain itu, juga telah disediakan fasilitas perpustakaan, laboratorium komputer, lapangan olahraga dan fasilitas-fasilitas lain.

*Kedua*, menerapkan sistem evaluasi yang efektif untuk mengukur tingkat pencapaian dan bahan pertimbangan untuk perbaikan kualitas dengan tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Selain itu, faktor kedisiplinan siswa

terutama saat mengikuti proses pembelajaran menjadi pertimbangan tersendiri bagi guru dalam penilaian.

## **2. Iklim Organisasi MI Ma'arif Level Profesi (Mediator)**

Pada level profesi, sikap Kepala Madrasah yang demokratis dan terbuka diperlukan untuk memberikan rasa nyaman bagi bawahan untuk menyampaikan segala aspirasi. Demikian pula di MI Ma'arif Patihan Wetan, guru dan staf dilibatkan dalam rapat/musyawarah dan masing-masing diberi kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat atau sarannya secara terbuka. Guru dan beberapa staf selalu hadir semua dalam rapat, kecuali ada yang berkepentingan mendesak. Melalui rapat akan lebih efektif dari segi sosialisasi program dan pengkoordinasiannya. Para guru selalu aktif dalam memberi masukan-masukan yang penting untuk pertimbangan sebuah keputusan. Jika para guru tidak ada yang menyampaikan pendapatnya atau merespon pembahasan dalam rapat, maka Kepala Madrasah yang akan bertanya kepada para guru terkait hal yang dibahas dalam rapat atau musyawarah agar keputusan rapat nantinya tidak bersifat sepihak.<sup>91</sup> Sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Mukhlis dan Ibu Lina bahwasanya setiap rapat di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo selalu melibatkan semua guru. Terutama ketika terdapat permasalahan baru yang muncul di sekolah. Semua pihak guru diberikan

---

<sup>91</sup>Sadikin, Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 08.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya dalam menyelesaikan masalah tersebut.<sup>92</sup>

Selain memiliki karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka, Kepala Madrasah memiliki peran dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dapat dilakukan melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, dan penelitian tindakan kelas. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Sadikin yang didukung pula oleh penjelasan dari Bapak Mukhlis bahwa ada penilaian kinerja untuk guru dan staf. Penilaian tersebut dapat dijadikan dasar untuk memberikan pembinaan. Kehadiran guru dalam mengajar juga menjadi salah satu penilaian. Ada guru piket yang tugasnya selain mengecek kehadiran siswa juga memeriksa kehadiran guru. Selain itu, Bapak /Ibu Guru juga mengikuti *workshop* untuk inovasi pengembangan pembelajaran, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan juga akan diberikan motivasi untuk melakukan penelitian tindakan kelas (PTK).<sup>93</sup>

Setiap melakukan pekerjaan, Kepala Madrasah selalu melakukan kontrol, arahan sesuai dengan prosedur yang benar untuk mengurangi terjadinya kesalahan dalam pengerjaan. Hal tersebut sesuai dengan

---

<sup>92</sup>Lina, Staf Tata Usaha MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>93</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 10.15 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

penjelasan Ibu Lina selaku Staf Administrasi yang seringkali mendapatkan pekerjaan terkait laporan tentang sekolah.<sup>94</sup>

Dalam hal penempatan tugas mengajar guru disekolah ini juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. sebagaimana disampaikan oleh Bapak Sadikin untuk kualifikasi guru minimal untuk pendidikannya harus S1 (Strata 1). Untuk tugas mengajar terutama yang sudah PNS sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Adapun yang non-PNS juga sudah mengajar disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya.<sup>95</sup>

Berdasarkan penelusuran data tersebut dapat diperoleh informasi bahwa strategi Kepala Madrasah untuk membangun iklim organisasi yang kondusif dalam level profesi meliputi 2 hal. *Pertama*, pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dalam menerima saran. Pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka nampak dari pelibatan guru dan staf dalam rapat/musyawarah. Selain itu, peserta rapat/musyawarah diberikan kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapatnya secara terbuka dalam rapat. *Kedua*, pengembangan kompetensi guru dan staf. Untuk membina dan mengembangkan kompetensi guru yaitu melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, dan penelitian tindakan kelas. Terkait pembinaan kedisiplinan guru akan langsung dievaluasi berdasarkan hasil piket untuk guru. Guru yang disiplin akan

---

<sup>94</sup>Lina, Staf Tata Usaha MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>95</sup>Sadikin, *Wawancara* 20 Oktober 2017.

diberikan apresiasi dan guru yang kurang disiplin terutama dalam jam mengajar akan diberikan motivasi untuk lebih disiplin lagi. Penempatan tugas mengajar guru di sekolah ini sebagian besar juga telah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Sedangkan untuk mengembangkan kompetensi staf dilakukan melalui pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya maupun pengarahan secara umum dalam rapat rutin. Sementara untuk kedisiplinan staf, Kepala Madrasah akan memantau kehadiran staf dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugasnya.

### **3. Iklim Organisasi MI Ma'arif Level Sekolah (Manajemen)**

Perwujudan iklim organisasi yang kondusif pada level sekolah meliputi banyak hal yang sangat kompleks, yaitu; perwujudan kemandirian sekolah, sikap responsif, antisipatif terhadap kebutuhan sekolah, menciptakan sekolah yang aman dan tertib, membangun budaya mutu di sekolah, menumbuhkan harapan prestasi tinggi, menumbuhkan kemauan untuk maju, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang kompak, melaksanakan keterbukaan manajemen, menetapkan dan mewujudkan visi-misi, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat serta menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

Perwujudan kemandirian di MI Ma'arif Patihan Wetan tampak jelas dari kemandirian penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan. Kemandirian terkait dengan aktivitas

pembelajaran untuk penyelenggaraan pembelajaran maupun ujian telah dilaksanakan sendiri disekolah MI Ma'arif. Untuk gedung dan fasilitas pembelajaran juga sudah disediakan sendiri disekolah ini. Pada tahun ini MI Ma'arif telah membeli tanah yang cukup luas tepatnya berada di utara sekolah. Tanah yang baru ini rencanya akan dibangun sebuah lapangan olahraga lagi yang cukup luas, serta dibuat jalan yang tembus langsung dengan pemukiman warga sebelah utara sekolah. Selaian itu pada awal tahun ini telah ada pengurus Tata Usahanya (TU) tersendiri yang sebelumnya sekolah MI Ma'arif berkembang dan memiliki murid yang tidak banyak seperti sekarang, kepengurusan terkait Tata Usaha masih diurus sendiri oleh para guru yang ditunjuk oleh Kepala Madrasah.<sup>96</sup> Sebagai contoh terkait dengan pembelajaran dalam kelas guru harus terus berinovasi, kerana merupakan wilayah inovasi bagi guru untuk mengembangkan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang ampu.<sup>97</sup> Sedangkan kemandirian sekolah dalam administrasi, sekolah harus memiliki kepengurusan Tata Usaha (TU) tersendiri yang mana pada waktu belum ada dan diurus oleh guru.<sup>98</sup>

Terkait pelayanan terhadap wali murid, standar kelulusan yang MI Ma'arif berkomitmen menjaga kualitas secara konsisten dan terus meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Pelayanan terhadap siswa di MI Ma'arif diutamakan untuk menunjang output yang berkualitas dan

---

<sup>96</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

<sup>97</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.15 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>98</sup>Lina, *Wawancara* 20 Oktober 2017.

mempunyai daya saing. MI Ma'arif memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para wali murid, misalnya terkait pengaduan, saran, atau kritik, kami telah memudahkan dengan memberikan nomor telfon setiap wali kelas,<sup>99</sup> untuk memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan memuaskan. Hal tersebut bisa menjadi tolok ukur perbaikan kualitas pelayanan di sekolah MI Ma'arif.<sup>100</sup>

Manajemen sekolah perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan. Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan maka diperlukan untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan disekolah berjalan lancar. Selain itu, sekolah juga harus mengikuti perkembangan pendidikan. Seperti yang lagi tren sekarang yaitu sekolah berbasis tahfidz Qur'an. Maka dari itu sekolah MI Ma'arif memasukkan program tahfidz pada kurikulum sekolah dengan harapan lulusan dari sekolah MI Ma'arif minimal bisa membaca al-Qur'an dengan baik dan benar serta minimal hafal juz 30. Selain itu, untuk mengantisipasi kendala pembelajaran terkait ketidak hadiran guru maupun siswa Kepala Madrasah dibantu guru piket selalu mengecek kehadiran guru maupun siswa, setelah itu Kepala Madrasah akan menindaklanjuti langsung agar pembelajaran berjalan dengan lancar. Program tahfidz sebenarnya untuk baca tulis al-Qur'an sudah lama diterapkan, hanya saja untuk program tahfidz minimal hafal juz 30 ini masih baru lakukan pada tahun-tahun ini.

---

<sup>99</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

<sup>100</sup>Lina, *Wawancara* 20 Oktober 2017.

Untuk itu Kepala Madrasah bersama dewan guru lainnya sepakat untuk memasukkan program tahfidz ini pada program unggulan sekolah kami dengan harapan lulusan sekolah ini mampu membaca al-Qur'an dengan baik serta minimal hafal juz 30. Program ini dilakukan bertahap, dengan harapan kedepan setelah berhasil maka akan kami lanjutkan dengan menghafal juz-juz berikutnya.<sup>101</sup>

Keamanan dan ketertiban lingkungan sekolah meliputi lingkungan fisik, sosial, dan psikologis upaya yang dilakukan adalah meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah. Lingkungan sekolah MI Ma'arif berkomitmen untuk mematuhi peraturan dan tata tertib sekolah. Mulai dari diri sendiri dibangun kesadaran itu. Setiap orang mempunyai tanggungjawab memberikan keteladanan bagi seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, Kepala Madrasah, Bapak/Ibu guru dan staf diupayakan mampu membimbing siswa untuk mematuhi tata tertib sekolah, minimal dimulai dari diri sendiri.<sup>102</sup>

Ketika ada siswa yang melanggar aturan di sekolah, maka seketika akan mendapatkan teguran. Contoh seperti siswa yang tidak mengikuti salat Zuhur berjama'ah, maka akan mendapatkan teguran langsung agar tidak mengulangi perbuatannya tersebut.<sup>103</sup>

Dalam hal peningkatan mutu, pada sekolah ini memiliki sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menaikkan tingkat

---

<sup>101</sup> Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

<sup>102</sup> Ibid.,

<sup>103</sup> Ikhwanul Fatah, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 10.45 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

kelulusan sesuai standar yang telah ditentukan, dan meningkatkan pelayanan pendidikan. Terkait peningkatan mutu, MI Ma'arif berupaya untuk terus meningkatkan mutu sekolah. Baik mutu lulusan maupun peningkatan penerimaan siswa baru. Penerimaan siswa baru, MI Ma'arif berupaya menjangkau siswa/siswi yang berkualitas dengan berupaya tidak menolak siswa yang mendaftar. Sedangkan standar lulusan yang sudah MI Ma'arif menetapkan setiap lulusan diharuskan hafal Qur'an juz 30. Selain itu MI Ma'arif juga meningkatkan pelayanan pendidikan dan mempermudah komunikasi antara guru dan wali murid, sehingga setiap permasalahan murid atau wali murid bisa segera dikomunikasikan dengan pihak sekolah dan bisa segera ditindaklanjuti.<sup>104</sup>

Terkait visi dan misi sekolah, MI Ma'arif Patihan Wetan memiliki visi “Unggul dalam pembinaan agama, Unggul dalam proses pembelajaran, Unggul dalam prestasi, Unggul dalam Sumber Daya Manusia, Unggul dalam sarana prasarana, Unggul dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat, Unggul dalam disiplin dan percaya diri, Unggul dalam pembinaan konsep Ahlussunnah Wal Jama'ah”. Adapun misi yang diemban untuk mewujudkan visi tersebut adalah Menciptakan suasana madrasah yang islami, Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki, Memaksimalkan hasil prestasi akademik siswa, Meningkatkan potensi yang dimiliki madrasah dalam berbagai bidang, Meningkatkan

---

<sup>104</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan yang ideal, Menjalin kerja sama antar *stakeholder* untuk pemberdayaan dan peran serta masyarakat, Menanamkan sikap keteladanan siswa dalam bermasyarakat, Menumbuhkan kecintaan terhadap ajaran Islam serta budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.<sup>105</sup>

Sesuai visi dan misi sekolah untuk terwujudnya harus melalui proses yang panjang. Upaya-upaya yang dilakukan sampai saat ini antara lain yaitu; *pertama* terkait menciptakan suasana madrasah yang islami itu sebenarnya sudah satu paket dengan kurikulum. Tinggal bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak/Ibu guru dalam mengaplikasikannya dengan proses pembelajaran. Selain itu MI Ma'arif juga melakukannya di luar proses pembelajaran seperti salat Duha dan Zuhur berjama'ah, peringatan hari besar Islam di sekolah dengan kegiatan-kegiatan Islami. Selanjutnya terkait pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki sebagaimana yang sudah saya sampaikan kepada guru yaitu agar guru mengoptimalkan penggunaan metode dan sarana prasarana serta melakukan pembinaan terhadap siswa agar siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki. Menjalin kerja sama antar stakeholder dan masyarakat, setiap pertemuan wali murid atau musyawarah sekolah selalu mengundang para *stakeholder* dan perwakilan masyarakat untuk dimintai

---

<sup>105</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

masuk agar setiap kegiatan yang dilakukan mendapat dukungan dan menjaga komunikasi yang baik dengan warga masyarakat.<sup>106</sup>

Komitmen MI Ma'arif Patihan Wetan untuk menumbuhkan kemauan untuk berubah ke arah kemajuan pada seluruh warga sekolah serta untuk menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi pada seluruh warga sekolah. Peran Kepala Madrasah sebagai inisiator sangat diperlukan dalam memotivasi guru, staf, maupun peserta didik untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Setiap rapat guru Kepala Madrasah selalu memberi motivasi kepada guru-guru MI Ma'arif untuk selalu berinovasi dalam berbagai hal terkait pembelajaran. Selama ada kemauan untuk berubah menjadi lebih baik, pasti ada jalan untuk pencapaian yang lebih tinggi. Semua warga sekolah itu diberikan motivasi supaya memiliki harapan untuk satu tujuan yaitu meraih keberhasilan melalui perannya masing-masing.<sup>107</sup>

Hal tersebut ditemui oleh peneliti ketika upacara bendera setiap hari senin. Kepala Madrasah memberikan apresiasi kepada siswa yang menjuarai lomba matematika tingkat kabupaten, guru juga ikut di beri apresiasi oleh Kepala Madrasah yang telah membimbing muridnya hingga dapat menjuarai

---

<sup>106</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

<sup>107</sup>Ibid.,

lomba. Kepala Madrasah menghimbau kepada seluruh warga sekolah apabila kita semua mempunyai tekad yang kuat untuk menjadi lebih baik.<sup>108</sup>

Terkait komunikasi dan kekompakan diwujudkan dalam berbagai aspek yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan mutlak memerlukan komunikasi yang baik dan kekompakan untuk mencapai keberhasilan program kegiatan. Penyelenggaraan kegiatan sekolah itu adalah merupakan kerja tim, perlu kekompakan dan komunikasi yang baik agar suatu program bisa terlaksana.<sup>109</sup> Contohnya program tahfidz merupakan program sekolah tentunya perlu kekompakan antara seluruh warga sekolah baik itu Kepala Madrasah, guru dan murid serta perlu komunikasi yang baik agar setiap ada kendala program bisa cepat diatasi. Untuk itu Kepala Madrasah selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk terus menjaga kekompakan dan komunikasi yang baik antar warga sekolah.<sup>110</sup>

Pengelolaan tenaga pendidikan, terutama guru merupakan faktor yang sangat penting. Di MI Ma'arif Patihan Wetan, perencanaan penempatan guru sesuai dengan latar belakang kompetensinya, pengembangan guru dilakukan secara berkelanjutan dan berpedoman pada sasaran mutu, dan evaluasi dilakukan secara rutin sebagai bahan untuk analisis perencanaan selanjutnya.<sup>111</sup> Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara formal. Pengelolaan tenaga pendidikan yang pokok

---

<sup>108</sup> *Observasi* di MI Ma'arif Patihan Wetan, 16 Oktober 2017 pukul 07.00 WIB.

<sup>109</sup> Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

<sup>110</sup> Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>111</sup> Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

adalah terkait perencanaan, pengembangan, dan evaluasi. Perencanaan dalam pembagian tugas mengajar guru disesuaikan dengan ketersediaan guru dengan latar belakang kompetensi masing-masing dan kebutuhan peserta didik. Untuk pembinaan melalui rapat internal sekolah, Diklat, MGMP, dan sebagainya. Evaluasi rutin dilakukan setiap rapat internal sekolah. Terkait penghargaan pada guru selama ini belum terprogram secara formal, hanya sebatas apresiasi saja terhadap guru yang berprestasi.<sup>112</sup>

Transparansi dan akuntabilitas merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan manajemen. Karena keduanya berkaitan dengan bentuk tanggung jawab sekolah untuk menjaga kepercayaan warga sekolah maupun masyarakat. Demikian pula di MI Ma'arif Patihan Wetan, bentuk perwujudan manajemen yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dapat diwujudkan dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pertanggungjawaban suatu program kegiatan yang telah berlangsung kepada wali murid yang disampaikan melalui rapat koordinasi dengan komite. Contohnya untuk pembelian tanah yang terletak di utara sekolah diputuskan melalui musyawarah bersama komite dan wali murid. Dalam musyawarah dipaparkan kebutuhan pembelian tanah itu guna menunjang fasilitas sekolah serta rencana anggaran pelaksanaannya juga disampaikan dengan sangat jelas.<sup>113</sup> Jadi utamanya wali murid mengetahui kejelasan pengalokasian dana nanti untuk apa saja. Intinya, semua yang terkait penggunaan dana MI

---

<sup>112</sup>Alfian, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 28 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>113</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017.

Ma'arif berusaha sangat transparan, seluruh warga sekolah bisa mengetahui penggunaan dana yang kita keluarkan.<sup>114</sup>

Berdasarkan penelusuran data terkait strategi Kepala Madrasah untuk membangun iklim organisasi dalam level sekolah (manajemen) di MI Ma'arif Patihan Wetan meliputi sepuluh hal. *Pertama*, menumbuhkan komitmen kemandirian sekolah, dalam kemandirian terutama terkait aktivitas pembelajaran. Artinya, untuk penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun ujian sudah dilaksanakan sendiri disekolah ini. Untuk gedung dan fasilitas pembelajaran juga sudah disediakan sendiri disekolah ini. Selaian itu pada awal tahun ini telah ada pengurus Tata Usahanya (TU) sendiri. Dulu sebelum sekolah ini berkembang dan memiliki murid yang tidak banyak seperti sekarang, kepengurusan terkait Tata Usaha masih diurus sendiri oleh para guru yang ditunjuk oleh Kepala Madrasah. *Kedua*, mengutamakan kepuasan wali murid dengan berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal terutama pada peserta didik untuk mendapatkan pendidikan sebaik-baiknya. Pelayanan terhadap siswa diutamakan guna menunjang *output* yang berkualitas dan mempunyai daya saing. Sedangkan untuk pelayanan MI Ma'arif memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi orang yang berkepentingan dengan sekolah baik internal maupun eksternal. *Ketiga*, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif dalam hal mewujudkan kelancaran proses pembelajaran dan mengantisipasi kendala yang mengganggu kelancaran proses pembelajaran, diberlakukan sistem

---

<sup>114</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

piket guru. Sistem piket guru difungsikan untuk mengontrol ketertiban kehadiran guru dan siswa juga untuk memberikan upaya antisipasi ketidakhadiran guru dengan mempersiapkan guru pengganti sehingga proses pembelajaran tetap berlangsung tanpa kendala yang cukup berarti. *Keempat*, meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sekolah ini mengupayakan untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan tertib. Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dilakukan melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif warga sekolah untuk mematuhi peraturan sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan sosial antar sesama warga sekolah maupun masyarakat. *Kelima*, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah dengan mengacu pada sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menurunkan, menaikkan tingkat kelulusan, meningkatkan pelayanan pendidikan dan mempermudah komunikasi antara guru dan wali murid, sehingga setiap permasalahan murid atau wali murid bisa segera dikomunikasikan dengan pihak sekolah dan bisa segera ditindaklanjuti. *Keenam*, menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dengan mengoperasionalkan misi ke dalam program-program kegiatan yang berkaitan dengan upaya pembinaan agama dan budi pekerti luhur secara rutin, kegiatan belajar mengajar terlaksana secara efektif, membina kegiatan ekstrakurikuler secara terus-menerus, serta menjalin kerja sama antar stekholder dan masyarakat. *Ketujuh*, menumbuhkan kemauan untuk berubah serta harapan prestasi tinggi dengan

memberi motivasi dan mengembangkan sikap optimis pada seluruh warga sekolah. Warga sekolah diberikan motivasi supaya memiliki harapan untuk satu tujuan yaitu meraih keberhasilan melalui perannya masing-masing. *Kedelapan*, mengembangkan komunikasi yang baik dan mewujudkan tim kerja yang kompak, misalnya dalam pelaksanaan program Tahfidz. Komunikasi yang bersifat formal maupun nonformal antara Kepala Madrasah, guru, staf, maupun dengan siswa diupayakan untuk menjalin keakraban dan keharmonisan hubungan antar warga sekolah. *Kesembilan*, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif melalui perencanaan penempatan guru sesuai dengan latar belakang kompetensinya, pengembangan guru dilakukan secara berkelanjutan dan berpedoman pada sasaran mutu, dan evaluasi dilakukan secara rutin sebagai bahan untuk analisis perencanaan selanjutnya. Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara formal. *Kesepuluh*, melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pertanggungjawaban suatu program kegiatan yang telah berlangsung kepada wali murid yang disampaikan melalui rapat koordinasi dengan komite sekolah.

## BAB IV

### STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN ILKIM ORGANISASI DI MI MA'ARIF PATIHAN WETAN

#### A. Analisis Strategi Kepala Madrasah pada Level Kelas (Regulator) dalam Membangun Iklim Organisasi

Kepala Madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>115</sup> Kepala Madrasah memiliki peran penting dalam setiap lini kelembagaan, termasuk dalam level kelas. Prioritas sasaran pengembangan iklim sekolah dalam level kelas yakni perwujudan proses pembelajaran dan sistem evaluasi yang efektif. Agenda program Kementerian Pendidikan Nasional untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam level kelas yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dan menerapkan sistem evaluasi yang efektif.<sup>116</sup>

Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan pembelajaran dan evaluasi yang efektif pada dasarnya menjadi ranah aksi bagi guru.<sup>117</sup> Penyelenggaraan pembelajaran merupakan salah satu tugas guru dimana pembelajaran diartikan sebagai kegiatan yang ditujukan untuk membelajarkan siswa.<sup>118</sup> Dengan demikian, diharapkan guru dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan

---

<sup>115</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

<sup>116</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 107-108.

<sup>117</sup> Sadikin, Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>118</sup> Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 105.

terjadinya proses belajar sehingga menghasilkan perubahan perilaku dan sejumlah pengalaman fisik, intelektual, maupun emosional pada diri siswa.

Dalam hal mendukung kelancaran aktivitas pembelajaran, Kepala Madrasah memiliki peranan yang penting karena berkontribusi signifikan terhadap perolehan mutu hasil belajar.<sup>119</sup> Demikian pula di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo, Kepala Madrasah mendorong agar tercipta pembelajaran yang inovatif dengan memacu kreativitas guru dalam mengembangkan metode dan media pembelajaran yang di dalamnya menekankan pada partisipasi aktif siswa dan tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan.<sup>120</sup> Sekolah sudah menyediakan fasilitas, tinggal bagaimana guru mengemas dan memanfaatkannya sehingga dapat mewujudkan pembelajaran yang menarik.<sup>121</sup> Guru harus menguasai prinsip-prinsip pembelajaran, pemilihan dan penggunaan media pembelajaran, pemilihan dan penggunaan metode mengajar ketrampilan menilai hasil belajar peserta didik serta memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan pembelajaran.<sup>122</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu bentuk strategi Kepala Madrasah dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif adalah dengan memberikan motivasi bagi guru untuk meningkatkan kompetensi dan kreativitasnya dalam mengelola kelas melalui rancangan kegiatan pembelajaran yang berorientasi pada keaktifan, partisipasi, dan suasana pembelajaran yang menyenangkan bagi siswa.

---

<sup>119</sup>Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 218.

<sup>120</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>121</sup>Ikhwani Fatah, *Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 10.45 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>122</sup>Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran ...*, 105.

Kegiatan belajar melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik, guru, tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar yang digunakan, media pembelajaran yang sesuai untuk digunakan, dan evaluasi sebagai pengukur tingkat keberhasilan siswa.<sup>123</sup> Berkaitan dengan hal tersebut, ada 4 indikator pembelajaran yang unggul, yaitu pembelajaran yang dapat melayani semua siswa, semua siswa mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin, proses pembelajaran sangat bervariasi tergantung tingkat kemampuan anak yang bersangkutan, dan mampu mewujudkan perubahan yang signifikan dalam pengetahuan, sikap, maupun keterampilan siswa.<sup>124</sup> Begitu pula di MI Ma'arif Patihan Wetan, untuk metode menyesuaikan dengan karakteristik materi yang diajarkan. Para Guru di MI Ma'arif Patihan Wetan menggunakan strategi belajar mengajar yang dapat meningkatkan keaktifan siswa dalam pembelajaran dan berusaha membuat siswa/siswi belajar dengan nyaman, tenang dan menyenangkan. Sedangkan untuk media pembelajaran, sebagian besar Bapak/Ibu Guru sudah memanfaatkan fasilitas yang ada, seperti komputer dan LCD. Upaya yang bisa dilakukan terkait guru-guru yang ada di sekolah ini yaitu dengan terus memberi masukan dan motivasi kepada para guru supaya senantiasa mengembangkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas sebagai pendidik yang tidak hanya menganggap tugas mengajar sebagai rutinitas tetapi lebih mengupayakan bagaimana caranya untuk memberikan pelayanan bagi peserta didik dengan sebaik-baiknya.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup>Nur Efendi, *Membangun Sekolah ...*, 218.

<sup>124</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 162.

<sup>125</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

Fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor yang turut menentukan terwujudnya pembelajaran yang efektif. keberadaan sarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan, sehingga termasuk dalam komponen yang harus dipenuhi dalam melaksanakan proses pendidikan.<sup>126</sup> Fasilitas yang minimal wajib dipenuhi oleh suatu lembaga pendidikan adalah ketersediaan ruang kelas yang memadai. Begitu pula di MI Ma'arif Patihan Wetan ini telah tersedia ruang kelas untuk menampung seluruh siswa. Fasilitas selanjutnya yang disediakan adalah ruang komputer, ruang perpustakaan, ruang guru, ruang Kepala Madrasah, ruang tenaga administrasi, kantin siswa dan sarana olahraga.<sup>127</sup> Fasilitas pendukung lainnya yang tersedia di sekolah ini meliputi perpustakaan, lab. komputer, lapangan olahraga, dan lain-lain. Selaian itu ada juga fasilitas tempat ibadah yaitu masjid yang berada tepat di jantung sekolah.<sup>128</sup>

Di samping perwujudan pembelajaran yang efektif juga perlu diterapkan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi berfungsi untuk mengetahui sejauh mana proses pembelajaran yang dilaksanakan mampu menghasilkan perubahan yang berarti dalam peningkatan kompetensi siswa. Selain itu, hasil evaluasi dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merencanakan program perbaikan kualitas pembelajaran. Penilaian sebagai salah satu faktor yang menentukan proses dan hasil pembelajaran, bukan sekedar cara untuk menilai keberhasilan belajar siswa.<sup>129</sup> Sistem evaluasi harus mampu memberikan

---

<sup>126</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, 170.

<sup>127</sup>Sadikin, *Wawancara* 19 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>128</sup>Ibid.

<sup>129</sup>Nur Efendi, *Membangun Sekolah...*, 244.

umpan balik (*feedback*) kepada guru untuk terus meningkatkan kemampuan peserta didik sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.<sup>130</sup> Dengan demikian, dalam *scope* pengelolaan kelas guru dapat mendeteksi secara dini apa saja target yang belum tercapai, menganalisis faktor penghambat, dan merencanakan upaya perbaikan untuk proses selanjutnya.

Di samping itu, guru dan siswa harus menyadari bahwa potensi siswa jangan hanya dipandang dari sudut kognitifnya saja, tanpa memperhatikan sudut afektif dan psikomotoriknya.<sup>131</sup> Indikator aspek kognitif meliputi pengetahuan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis, dan penilaian. Indikator afektif mencakup penerimaan, penanggapan, penghargaan, pengorganisasian, dan pengkarakterisasian. Sedangkan indikator psikomotorik mencakup persepsi, kesiapan, respon terbimbing, mekanisme, respon nyata kompleks, penyesuaian, dan penciptaan.<sup>132</sup>

Karakter kemampuan siswa bermacam-macam, ada yang kemampuan kognitifnya tinggi, namun kemampuan psikomotoriknya lemah dan sebaliknya. Oleh karena itu, aspek penilaian harus mencakup keseluruhan hal tersebut sehingga dapat merefleksikan kemampuan siswa secara utuh. Mengingat hal tersebut, sebagaimana ketentuan evaluasi pembelajaran yang diterapkan pemerintah, sistem evaluasi yang dilakukan di MI Ma'arif Patihan Wetan tidak

---

<sup>130</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 108.

<sup>131</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 147.

<sup>132</sup>Nanang Hanafiah dan Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 21-22.

hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik.<sup>133</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa diperlukan strategi tertentu dari Kepala Madrasah untuk mewujudkan iklim organisasi yang kondusif dalam level kelas (regulator) yaitu mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam mendesain pembelajaran yang dapat meningkatkan partisipasi siswa secara aktif untuk menghasilkan proses pembelajaran yang bermakna serta memberlakukan sistem evaluasi yang mencakup aspek kemampuan siswa secara utuh, yaitu aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik sekaligus dapat merefleksikan evaluasi yang valid sebagai bahan perencanaan peningkatan mutu pembelajaran selanjutnya.

Selanjutnya Kepala Madrasah membangun iklim organisasi pada level kelas (regulator), dengan memberikan *reward* sebagai penghargaan dan motivasi bagi setiap warga sekolah yang berprestasi. Adapun jika ada yang kurang disiplin dan kurang bertanggungjawab atas kewajibannya, maka akan diberlakukan peringatan atau *punishment* sebagai bentuk pembelajaran dan evaluasi. Secara berkala Kepala Madrasah mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para guru agar menjadi semakin ahli dan profesional. Dengan ada hal-hal tersebut tercipta iklim organisasi keteladanan.

---

<sup>133</sup>Sadikin, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 08.15 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

## **B. Analisis Strategi Kepala Madrasah pada Level Profesi (Mediator) dalam Membangun Iklim Organisasi**

Pada level profesi karakter Kepala Madrasah yang demokratis dan terbuka sangat diperlukan untuk memberikan rasa nyaman bagi bawahan untuk mengemukakan saran maupun keluhan. Demikian pula di MI Ma'arif Patihan Wetan, guru dan staf dilibatkan dalam rapat/musyawarah dan masing-masing diberi kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat atau sarannya secara terbuka.<sup>134</sup> Salah satu sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah bermusyawarah dengan para pengikut serta meminta pendapat dan pengalaman mereka.<sup>135</sup>

Dalam konteks pengembangan iklim organisasi dalam level profesi, Kepala Madrasah memiliki peran dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Pembinaan dan pengembangan kompetensi guru di MI Ma'arif Patihan Wetan melalui rapat internal sekolah, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran, supervisi dari pengawas, dan penelitian tindakan kelas.<sup>136</sup> Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Rohiat bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui workshop/pelatihan internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP, melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT,

<sup>134</sup>Sadikin, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 08.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>135</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 278.

<sup>136</sup>Sadikin, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 08.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.<sup>137</sup>

Pembinaan dan pengembangan guru dan staf oleh Kepala Madrasah diperlukan agar guru dan staf dapat melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan dan lebih lanjut memiliki kemampuan lebih untuk kebutuhan spesifikasi tugas yang lebih tinggi. Pembinaan dan pengembangan guru dan staf hendaknya memiliki pengaruh atau menghasilkan perubahan terhadap kompetensi guru menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Penempatan tugas mengajar guru di MI Ma'arif Patihan Wetan juga disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya.<sup>138</sup> Hal tersebut sesuai dengan prinsip profesionalitas guru bahwa guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi akademik dan latar beakang pendidikan serta kompetensi sesuai dengan bidang tugas.<sup>139</sup>

Dari uraian pembahasan di atas maka dapat dikatakan bahwa untuk membangun iklim organisasi dalam level profesi (mediator), Kepala Madrasah memerlukan strategi tertentu, yaitu membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan terbuka dalam menerima saran dan melakukan pembinaan dan pengembangan secara efektif terhadap guru dan staf melalui berbagai program yang diselenggarakan di dalam lingkup sekolah maupun di luar sekolah. Kepala Madrasah memilih strategi dengan cara musyawarah mufakat untuk menyelesaikan segala masalah/konflik yang timbul di lingkungan sekolah, demikian pula untuk kegiatan perencanaan dan evaluasi suatu kegiatan. Kepala

---

<sup>137</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 86.

<sup>138</sup>Sadikin, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 08.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>139</sup>Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Madrasah bertindak sebagai mediator yang akan selalu dalam posisi netral dalam setiap kesempatan sehingga muncul iklim *central person*.

### **C. Analisis Strategi Kepala Madrasah Pada Level Sekolah (Manajemen) Dalam Membangun Iklim Organisasi**

Perwujudan iklim organisasi yang kondusif pada level sekolah meliputi perwujudan kemandirian sekolah, mengupayakan kepuasan pelanggan, sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan sekolah, menciptakan sekolah yang aman dan tertib, membangun budaya mutu di sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, menumbuhkan kemauan untuk maju, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang kompak, melaksanakan keterbukaan manajemen, menetapkan dan mewujudkan visi dan misi, melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat serta menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.<sup>140</sup> Demikian pula, di MI Ma'arif Patihan Wetan juga telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut meskipun dalam tataran praktiknya ada beberapa hal yang ditinjau dari sudut pandang yang berbeda.

Kemandirian sekolah dapat diwujudkan dalam bentuk inovasi-inovasi pengelolaan sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Komitmen untuk mandiri perlu dibangun untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya birokrasi serta mengubahnya menjadi pemikiran dan budaya aktif, kreatif, dan inovatif.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 109-114.

<sup>141</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 109.

Perwujudan kemandirian di MI Ma'arif Patihan Wetan tampak dari kemandirian penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun pengembangan unit kelembagaan.<sup>142</sup> Terkait kemandirian sekolah sebagai contoh sebagai guru maka terkait pembelajaran dalam kelas. Kerana itu merupakan wilayah inovasi bagi guru untuk mengembangkan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dihadapi.<sup>143</sup> Selain itu dengan dibentuknya kepengurusan Tata Usaha (TU) pada tahun ini, yang pada tahun-tahun sebelumnya diurus oleh gurunya sendiri. Sekarang terkait kepengurusan administrasi sekolah sudah diserahkan semua pada tenaga Tata Usaha yang telah dibentuk.<sup>144</sup>

Sebagai sekolah yang dikelola oleh swasta, pembiayaan merupakan salah satu aspek yang merupakan wujud dari kemandirian. Pada umumnya lembaga pendidikan swasta yang maju didukung oleh pendanaan pendidikan yang mapan. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa: *Pertama*, keuangan termasuk kunci penentu keberhasilan kelangsungan dan dan kemajuan lembaga pendidikan, dan *Kedua*, lazimnya uang dalam jumlah yang besar sulit sekali didapatkan khususnya bagi lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.<sup>145</sup> Oleh sebab itu, Kepala Madrasah perlu menanamkan kemandirian kepada seluruh warga sekolah yang tentunya tidak hanya dalam hal pembiayaan tetapi dalam aspek lain yang menjadi wilayah inovasi penyelenggaraan pendidikan.

---

<sup>142</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.00 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>143</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.15 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>144</sup>Lina, Staf Tata Usaha MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 11.00 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>145</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 163.

Dalam hal pelayanan terhadap pelanggan, semua input dan proses dikerahkan di sekolah tertuju untuk meningkatkan kepuasan peserta didik yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. Menurut Panduan Manajemen Sekolah sebagaimana dikutip oleh Mujamil bahwa keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.<sup>146</sup> Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sadikin bahwa dengan standar kelulusan yang di jadikan patokan disini, maka harus benar-benar berkomitmen menjaga kualitas secara konsisten dan terus meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Pelayanan terhadap siswa disini sangat di utamakan guna menunjang output yang berkualitas dan mempunyai daya saing. Kalau untuk pelayanan, disini memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Misalnya terkait pengaduan, saran, atau kritik, kami telah memudahkan dengan memberikan nomor telfon setiap wali kelas.<sup>147</sup> Staf tata usaha akan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan memuaskan. Kami juga terbuka untuk saran dan pengaduan terkait pelayanan kami. Hal tersebut bisa menjadi tolok ukur perbaikan kualitas pelayanan di sekolah ini.<sup>148</sup>

Manajemen sekolah perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa depan. Dalam menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan maka diperlukan untuk memastikan penyelenggaraan

---

<sup>146</sup>Ibid., 164.

<sup>147</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.00 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>148</sup>Lina, *Staf Tata Usaha MI Ma'arif Patihan Wetan, Wawancara* 20 Oktober 2017 pukul 11.00 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

pendidikan disekolah berjalan lancar. Untuk mengantisipasi kendala pembelajaran terkait ketidak hadiran guru maupun siswa Kepala Madrasah dibantu guru piket selalu mengecek kehadiran guru maupun siswa, setelah itu Kepala Madrasah akan menindaklanjuti langsung agar pembelajaran berjalan dengan lancar. Selain itu, guru piket juga mengecek kehadiran guru yang akan dilaporkan kepada Kepala Madrasah untuk dijadikan pertimbangan dalam evaluasi kinerja.<sup>149</sup> Upaya tersebut merupakan salah satu perwujudan pembinaan kedisiplinan guru dan juga peserta didik. Sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa pimpinan lembaga pendidikan Islam juga harus mengelola hal-hal yang terkait dengan proses, yaitu kedisiplinan.<sup>150</sup> Demikian pula dikemukakan oleh Mulyasa bahwa salah satu upaya peningkatan kinerja tenaga kependidikan adalah melalui pembinaan kedisiplinan.<sup>151</sup> Dari pernyataan di atas upaya pemberlakuan sistem piket guru bukan hanya bertujuan sebagai rutinitas untuk mendukung kelancaran pelaksanaan proses pembelajaran, tetapi juga dapat menjadi penilaian kinerja guru dan sikap siswa terkait kedisiplinan.

Keamanan dan ketertiban lingkungan sekolah meliputi lingkungan fisik, sosial, dan psikologis. Dalam mewujudkan lingkungan yang aman dan tertib salah satu upaya yang dilakukan di MI Ma'arif Patihan Wetan adalah meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau

---

<sup>149</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.15 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>150</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ...*, 147.

<sup>151</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 141.

tata tertib sekolah.<sup>152</sup> Dengan melibatkan seluruh warga sekolah untuk bersama-sama menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib sesuai dengan teori yang menunjukkan bahwa untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib dan melibatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat.<sup>153</sup>

Hal tersebut juga ditemui oleh peneliti ketika akan melakukan salat Dzuhur berjama'ah, pada saat itu ada siswa yang tidak ikut salat berjama'ah dan bersembunyi di dalam kamar mandi. Ada teman siswa yang melapor kepada guru bahwa ada salah satu siswa yang bersembunyi di kamar mandi, seketika oleh guru langsung di cari di kamar mandi dan ternyata ada siswa yang tidak ikut salat berjama'ah. Guru tersebut langsung menegur siswa agar tidak mengulangi hal yang dilakukannya itu.<sup>154</sup>

Dalam hal peningkatan mutu, pada sekolah ini memiliki sasaran mutu sekolah meliputi peningkatan penerimaan siswa baru, menaikkan tingkat kelulusan sesuai standar yang telah ditentukan, dan meningkatkan pelayanan pendidikan.<sup>155</sup> Sebagaimana yang ditulis oleh Mulyasa bahwa untuk mewujudkan iklim yang kondusif dalam level sekolah salah satunya dicapai dengan menumbuhkan budaya mutu bagi seluruh warga sekolah.<sup>156</sup>

Perwujudan iklim organisasi yang kondusif juga dicapai melalui upaya mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan secara jelas.<sup>157</sup> MI

<sup>152</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.15 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>153</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 110.

<sup>154</sup>*Observasi* di MI Ma'arif Patihan Wetan, 26 Oktober 2017 pukul 12.45 WIB.

<sup>155</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>156</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 110-111.

<sup>157</sup>*Ibid.*, 113.

Ma'arif Patihan Wetan memiliki visi “Unggul dalam pembinaan agama, Unggul dalam proses pembelajaran, Unggul dalam prestasi, Unggul dalam Sumber Daya Manusia, Unggul dalam sarana prasarana, Unggul dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat, Unggul dalam disiplin dan percaya diri, Unggul dalam pembinaan konsep Ahlussunnah Wal Jama'ah”. Adapun misi yang diemban untuk mewujudkan visi tersebut adalah Menciptakan suasana madrasah yang islami, Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki, Memaksimalkan hasil prestasi akademik siswa, Meningkatkan potensi yang dimiliki madrasah dalam berbagai bidang, Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan yang ideal, Menjalin kerja sama antar stakeholder untuk pemberdayaan dan peran serta masyarakat, Menanamkan sikap keteladanan siswa dalam bermasyarakat, Menumbuhkan kecintaan terhadap ajaran Islam serta budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.<sup>158</sup> Dari visi di atas dapat dikatakan bahwa pada dasarnya lembaga tersebut memiliki orientasi yaitu menghasilkan lulusan yang memiliki sikap keagamaan dan budi pekerti yang baik, cerdas dan berwawasan luas, mandiri, dan berkompeten secara nasional maupun global. Sebagaimana telah dipaparkan bahwa sekolah tersebut telah melakukan upaya-upaya untuk mewujudkan visi melalui misi-misi yang dioperasionalkan dalam berbagai program kegiatan.

---

<sup>158</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Peran Kepala Madrasah sebagai inisiator sangat diperlukan dalam memotivasi guru, staf, maupun peserta didik untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya.<sup>159</sup> Hal tersebut ditemui oleh peneliti ketika upacara bendera setiap hari senin. Ketika itu Kepala Madrasah yang memimpin langsung. Di tengah-tengah sambutannya Kepala Madrasah memberikan apresiasi kepada siswa yang menjuarai lomba matematika tingkat kabupaten, selain itu gurunya juga ikut di beri apresiasi oleh Kepala Madrasah yang telah membimbing muridnya hingga dapat menjuarai lomba. Kepala Madrasah juga menghimbau kepada seluruh warga sekolah apabila kita semua mempunyai tekad yang kuat untuk menjadi lebih baik, insyaAllah pasti bisa jika kita semua kompak.<sup>160</sup> Dalam kerangka pengembangan iklim organisasi tidak terlepas dari upaya kolaboratif dari seluruh elemen sekolah. Dalam mewujudkan iklim yang kondusif, salah satu indikatornya adalah komunikasi yang baik dan kekompakan.<sup>161</sup> Demikian pula di MI Ma'arif Patihan Wetan, senantiasa dibangun komunikasi dan kolaborasi baik dengan jajaran guru maupun staf, bahkan dengan masyarakat.<sup>162</sup> Salah satu bentuk kekompakan adalah dibentuknya sebuah tim.<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>160</sup>Observasi di MI Ma'arif Patihan Wetan, 16 Oktober 2017 pukul 07.00 WIB.

<sup>161</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 112.

<sup>162</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>163</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

Selain membangun komunikasi dan kekompakan antara seluruh elemen sekolah, satu hal yang tak kalah penting adalah pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan. Selain melakukan evaluasi kinerja, pemberian penghargaan terhadap keberhasilan yang dicapai merupakan salah satu bentuk strategi pengembangan melalui motivasi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dua diantaranya adalah pemberian motivasi dan penghargaan (*reward*).<sup>164</sup> Di MI Ma'arif Patihan Wetan, perencanaan penempatan guru sesuai dengan latar belakang kompetensinya, pengembangan guru dilakukan secara berkelanjutan dan berpedoman pada sasaran mutu, dan evaluasi dilakukan secara rutin sebagai bahan untuk analisis perencanaan selanjutnya. Untuk pemberian penghargaan terhadap guru belum terprogram secara formal.<sup>165</sup> Dalam pembagian tugas mengajar dikelola dengan baik, artinya distribusi jam mengajar sudah disesuaikan jumlah guru tiap mapel dengan kebutuhan kelas. Terkait penghargaan pada guru selama ini belum terprogram secara formal, hanya sebatas apresiasi saja terhadap guru yang berprestasi.<sup>166</sup>

Iklm organisasi yang kondusif dalam level sekolah juga dapat diwujudkan melalui penerapan transparansi manajemen dan kerangka akuntabilitas yang kuat.<sup>167</sup> Transparansi dan akuntabilitas merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan manajemen. Karena keduanya berkaitan dengan bentuk tanggung jawab sekolah untuk menjaga kepercayaan warga

---

<sup>164</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala ...*, 141.

<sup>165</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>166</sup>Alfian, *Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, Wawancara* 28 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>167</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 113.

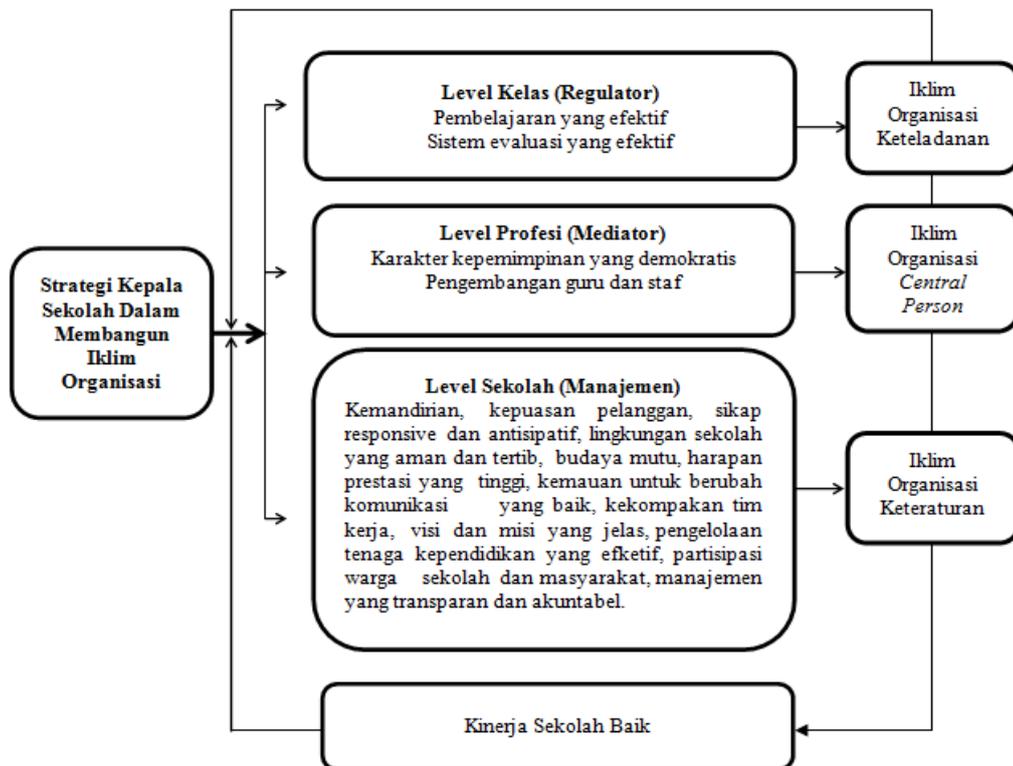
sekolah maupun masyarakat. Demikian pula di MI Ma'arif Patihan Wetan, bentuk perwujudan manajemen yang transparan dan akuntabilitas yang kuat dapat diwujudkan dalam bentuk keterbukaan informasi terkait pertanggungjawaban suatu program kegiatan yang telah berlangsung kepada wali murid yang disampaikan melalui rapat koordinasi dengan komite.<sup>168</sup> Misalnya untuk pendanaan pengadaan sarana prasarana sekolah. Dalam permohonan itu diuraikan pula rincian anggaran kebutuhannya, berapa per meternya, berapa meter yang akan di beli, bagaimana kepemilikannya, dan lain sebagainya.<sup>169</sup>

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa untuk membangun iklim organisasi dalam level sekolah (manajemen), Kepala Madrasah memerlukan strategi tertentu yang meliputi mewujudkan kemandirian sekolah, mengupayakan kepuasan pelanggan, sikap responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan sekolah, menciptakan sekolah yang aman dan tertib, membangun budaya mutu di sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, menumbuhkan kemauan untuk maju, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang kompak, melaksanakan keterbukaan manajemen, menetapkan dan mewujudkan visi dan misi, mengelola tenaga kependidikan secara efektif, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat serta menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

---

<sup>168</sup>Sadikin, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 09.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.

<sup>169</sup>Mukhlis, Guru MI Ma'arif Patihan Wetan, *Wawancara* 26 Oktober 2017 pukul 10.30 WIB di MI Ma'arif Patihan Wetan.



Gambar 5.1 Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Iklim Organisasi

Skema di atas menjelaskan bahwa strategi Kepala Madrasah untuk membangun iklim organisasi meliputi 3 tingkatan, yaitu level kelas, level profesi, dan level sekolah. Strategi Kepala Madrasah dalam level kelas meliputi perwujudan proses dan sistem evaluasi pembelajaran yang efektif. Proses pembelajaran yang efektif ditujukan untuk meningkatkan partisipasi aktif siswa dengan mempertimbangkan penggunaan metode dan media yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik dan pemenuhan fasilitas yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran. Selain itu, juga sistem penilaian yang tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan, tetapi juga keterampilan dan sikap bahkan mempertimbangkan aspek kedisiplinan siswa. Strategi Kepala Madrasah dalam level profesi meliputi pembentukan karakter kepemimpinan yang demokratis dan pengembangan guru dan staf.

Pengembangan kompetensi guru melalui rapat dinas, *workshop*, MGMP, seminar inovasi pembelajaran, PTK, pembinaan oleh pengawas, dan pelatihan kemampuan memanfaatkan media berbasis teknologi. Sedangkan pembinaan staf dilakukan melalui rapat rutin maupun pembinaan secara berkelanjutan. Sedangkan strategi Kepala Madrasah dalam level sekolah untuk membangun iklim organisasi meliputi upaya menumbuhkan kemandirian dalam pengelolaan sekolah, mengutamakan kepuasan pelanggan dalam pelayanan pendidikan, menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib, menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah, menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, menumbuhkan kemauan untuk berubah, mengembangkan komunikasi yang baik, mewujudkan *teamwork* yang kompak, mewujudkan visi dan misi sekolah, melaksanakan pengelolaan tenaga pendidikan secara efektif, melaksanakan manajemen secara transparan dan akuntabel. Apabila strategi di atas diterapkan secara maksimal maka akan terwujud iklim organisasi yang kondusif, yang mana hal tersebut dapat berdampak terhadap kinerja sekolah.

Kepala Madrasah pada level sekolah (manajemen) juga menyusun struktur organisasi sekolah dengan proporsional dan lengkap, memastikan tidak ada tugas yang melebihi kapasitas pada setiap anggotanya. Kepala Madrasah juga akan melakukan kontrol setiap kinerja stafnya. Dengan demikian Kepala Madrasah akan bertindak untuk memberikan penghargaan untuk kinerja yang

bagus atau akan memberikan evaluasi pada kinerja yang kurang bertanggungjawab sehingga akan terwujud iklim organisasi keteraturan.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **D. Kesimpulan**

Strategi yang dilakukan Kepala Madrasah dalam membangun iklim organisasi pada level kelas (regulator), di antaranya dengan memberikan *reward* sebagai penghargaan dan motivasi bagi setiap warga sekolah yang berprestasi. Adapun jika ada yang kurang disiplin dan kurang bertanggungjawab atas kewajibannya, maka akan diberlakukan peringatan atau *punishment* sebagai bentuk pembelajaran dan evaluasi. Secara berkala Kepala Madrasah mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para guru agar menjadi semakin ahli dan profesional. Dengan ada hal-hal tersebut tercipta iklim organisasi keteladanan.

Pada level profesi (mediator), Kepala Madrasah memilih strategi dengan cara musyawarah mufakat untuk menyelesaikan segala masalah/konflik yang timbul di lingkungan sekolah, demikian pula untuk kegiatan perencanaan dan evaluasi suatu kegiatan. Kepala Madrasah bertindak sebagai mediator yang akan selalu dalam posisi netral dalam setiap kesempatan sehingga muncul iklim *central person*.

Strategi Kepala Madrasah pada level sekolah (manajemen) yaitu dengan menyusun struktur organisasi sekolah yang proporsional dan lengkap, memastikan tidak ada tugas yang melebihi kapasitas pada setiap anggotanya. Kepala Madrasah juga akan melakukan kontrol setiap kinerja stafnya. Dengan demikian Kepala Madrasah akan bertindak untuk memberikan penghargaan

untuk kinerja yang bagus atau akan memberikan evaluasi pada kinerja yang kurang bertanggungjawab sehingga akan terwujud iklim organisasi keteraturan.

#### **E. Saran**

Saran yang dapat diberikan terkait dengan penelitian ini antara lain:

1. Bagi Kepala Madrasah hendaknya berupaya untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif melalui strategi-stretegi khusus yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal lembaga pendidikan yang dipimpinnya.
2. Bagi para peneliti selanjutnya, sebaiknya meskipun meneliti masalah yang sama namun lebih jeli dalam mencari celah keunikan sehingga dapat menghasilkan karya yang bisa memperkaya temuan sebelumnya.
3. Bagi pembaca secara umum, diharapkan penelitian ini dapat memberi gambaran terkait dengan strategi yang dapat diterapkan untuk membangun iklim organisasi sehingga mendukung kelancaran proses pendidikan yang pada akhirnya bermuara pada meningkatnya mutu pendidikan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanto, Teguh. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kreativitas Guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, 2007.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Cohen, Jonathan, et.al. *School Climate: Researh, Policy, Practice and Teacher*
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Dimiyati dan Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Efendi, Nur. *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan*. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan: Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Ghony, Junaidi M. dan Fauzan Almansur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.
- Hanafiah, Nanang dan Cucu Suhana. *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Hoffman, Lorry L. *On Improving School Climate: Reducing Reliance on Reward and Punishment*. Jurnal, Vol.5 No. 3, 2009.
- Holloway, Joseph B. *Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in A Non-profit Organization*. Jurnal. Vol. 15, No. 1, 2012.

- Idrus, Muhammad. *Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro, Vol. 3, No. 1, Juni 2006.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012.
- Mukhtar. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 3, No. 3, 2015.
- Mulyasa, E. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Narkubo, Cholid, et.al. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Nebi, Shitaye Shigute. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Kreativitas Guru dengan Kinerja Guru SMAN RSBI Kota Malang*. Tesis. Malang: Universitas Negeri Malang, 2012.
- Noija, Hanna. *Hubungan Iklim sekolah, Kompensasi Kerja dan Komitmen dengan Kinerja Guru SD Kota Ambon*. Tesis. Malang: Universitas Negeri Malang, 2010.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Porter, Marrus. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan PSDMP dan PMP. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemendiknas, 2011.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2008.

- Razak, Abdul Zabidi dan Ahmad. *Ciri Iklim Sekolah Berkesan dan Implikasinya terhadap Motivasi Pembelajaran*. Jurnal Pendidikan, No. 31, 2006.
- Ritson, Neil. *Strategic Management*. t.tp: Bookbon, 2013.
- Riyatno, Yatim. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIC, 2001.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Safi'i, Asyrof. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Aplikasi Praktis Penelitian Pembuatan Usulan (Proposal) dan Penyusunan Laporan Penelitian*. Surabaya: eLKAF, 2005.
- Salusu. *Strategi Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Pressindo, 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial dan Agama*. Bandung: Rosda Karya, 2003.
- Supriyadi. *Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di SMP Negeri 1 Genteng dan SMP Bustanul Makmur Genteng Kabupaten Banyuwangi*. Tesis. Malang: Universitas Negeri Malang, 2010.
- Tanzeh, Ahmad. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Thapa, Amrit, et. al. *A Review of School Climate Research*. Jurnal *Educational Research*, Vol. XX No. X, 2013.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.

## Lampiran 1

### PEDOMAN WAWANCARA

#### A. Wawancara dengan Kepala Sekolah

##### **PADA LEVEL KELAS (REGULATOR)**

1. Apa saja yang harus dilakukan oleh kepala sekolah agar pembelajaran di kelas berlangsung efektif?
2. Bagaimana sistem evaluasi yang diberlakukan di sekolah ini?
3. Aspek apa saja yang dipertimbangkan dalam sistem penilaian pembelajaran di sekolah ini?

##### **PADA LEVEL MEDIATOR (PROFESI)**

4. Apakah guru dan staf di sini turut dilibatkan dalam rapat serta dalam pengambilan keputusan?
5. Apakah dalam rapat/musyawarah yang melibatkan guru maupun staf, peserta rapat diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau saran?
6. Apakah di sekolah ini juga dilakukan upaya pembinaan dan pengembangan terhadap guru maupun staf?
7. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk membina dan mengembangkan guru maupun staf?

##### **PADA LEVEL SEKOLAH (MANAJEMEN)**

8. Bagaimana bentuk perwujudan komitmen untuk mandiri di sekolah ini?
9. Bagaimana sistem pelayanan pendidikan di sekolah ini?

10. Bagaimana bentuk sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, terutama yang berkaitan dengan berlangsungnya proses pembelajaran?
11. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib?
12. Bagaimana upaya untuk menumbuhkan budaya mutu di sekolah ini?
13. Bagaimana upaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ini?
14. Bagaimana upaya untuk menumbuhkan kemauan untuk berubah ke arah kemajuan pada seluruh warga sekolah?
15. Bagaimana mengembangkan komunikasi yang baik antar warga sekolah serta bagaimana upaya untuk mewujudkan tim yang kompak, cerdas, dan dinamis?
16. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengelola pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif?
17. Bagaimana upaya untuk melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel?

#### **B. Wawancara dengan Guru**

1. Apa saja yang harus dilakukan oleh kepala sekolah agar pembelajaran di kelas berlangsung efektif?
2. Bagaimana sistem evaluasi yang diberlakukan di sekolah ini?
3. Aspek apa saja yang dipertimbangkan dalam sistem penilaian pembelajaran di sekolah ini?

#### **PADA LEVEL MEDIATOR (PROFESI)**

4. Apakah guru dan staf di sini turut dilibatkan dalam rapat serta dalam pengambilan keputusan?
5. Apakah dalam rapat/musyawarah yang melibatkan guru maupun staf, peserta rapat diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau saran?
6. Apakah di sekolah ini juga dilakukan upaya pembinaan dan pengembangan terhadap guru maupun staf?
7. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk membina dan mengembangkan guru maupun staf?

**PADA LEVEL SEKOLAH (MANAJEMEN)**

8. Bagaimana bentuk perwujudan komitmen untuk mandiri di sekolah ini?
9. Bagaimana sistem pelayanan pendidikan di sekolah ini?
10. Bagaimana bentuk sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, terutama yang berkaitan dengan berlangsungnya proses pembelajaran?
11. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib?
12. Bagaimana upaya untuk menumbuhkan budaya mutu di sekolah ini?
13. Bagaimana upaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ini?
14. Bagaimana upaya untuk menumbuhkan kemauan untuk berubah ke arah kemajuan pada seluruh warga sekolah?

15. Bagaimana mengembangkan komunikasi yang baik antar warga sekolah serta bagaimana upaya untuk mewujudkan tim yang kompak, cerdas, dan dinamis?
16. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengelola pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif?
17. Bagaimana upaya untuk melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntabel?

### **C. Wawancara dengan Siswa**

1. Bagaimana penggunaan metode dan media pembelajaran pada proses pembelajaran yang berlangsung di kelas?
2. Bagaimana sistem evaluasi yang diberlakukan di sekolah ini?
3. Aspek apa saja yang dipertimbangkan dalam sistem penilaian pembelajaran di sekolah ini?
4. Bagaimana bentuk sikap responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, terutama yang berkaitan dengan berlangsungnya proses pembelajaran?
5. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib?
6. Bagaimana upaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah?

## Lampiran 2

### Transkrip Hasil Wawancara

1. Informan : Drs. Sadikin (Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Kamis 19/10/2017, 09:30 WIB Di Ruang Kepala Sekolah**

Peneliti : Bagaimana strategi Bapak dalam membangun iklim yang kondusif dalam level kelas?

Informan : Dalam hal perwujudan iklim yang kondusif di kelas menurut saya yang paling utama adalah kegiatan belajar mengajar (KBM) nya. Sebenarnya kalau untuk pelaksanaan di kelas itu sudah menjadi tugas para guru disini. Guru yang lebih banyak berperan dalam perwujudan iklim yang kondusif di kelas. Peran kami di sini adalah menyediakan fasilitas yang dibutuhkan para guru dalam proses pembelajaran.

Peneliti : Apa upaya yang Bapak lakukan supaya Bapak/Ibu Guru di sini bisa mewujudkan iklim yang kondusif bagi pembelajaran siswa di kelas?

Informan : Bapak dan Ibu guru di sini sebagian besar sudah mengikuti tuntutan perkembangan metode dan media mengajar. Kalau

untuk metode itu menyesuaikan dengan karakteristik materi yang diajarkan. Para Guru di sini menggunakan strategi belajar mengajar yang dapat meningkatkan keaktifan siswa dalam pembelajaran dan berusaha membuat siswa/siswi belajar dengan nyaman, tenang dan menyenangkan. Sedangkan untuk media pembelajaran, sebagian besar Bapak/Ibu Guru sudah memanfaatkan fasilitas yang ada, seperti komputer dan LCD.

Peneliti : Selain mempertimbangkan metode atau media pembelajaran, apa yang diupayakan oleh sekolah dalam rangka mendukung kelancaran proses pembelajaran di kelas? Mungkin terkait pemenuhan fasilitasnya?

Informan : Terkait fasilitas utama yang perlu dipenuhi adalah ruang kelas. Untuk ruang kelas disini ada 12 ruang kelas. Sementara jumlah rombongan belajar seluruhnya dari tiap kelas ada 12 rombongan belajar. Pada tahun 2016 lalu kami kekurangan ruang kelas, sehingga kami menggunakan rumah warga di sekitar sekolah yang mengizinkan rumahnya untuk digunakan tempat belajar sementara. Pada tahun 2017 ini Alhamdulillah pembangunan ruang kelas tambahan sudah selesai dikerjakan dan sudah bisa ditempati para siswa. Fasilitas selanjutnya yang kami sediakan adalah ruang komputer, ruang perpustakaan, ruang guru, ruang Kepala sekolah, ruang tenaga administrasi, kantin siswa dan sarana olahraga.

Peneliti : Selain ruang kelas, apakah ada fasilitas lain yang menjadi prioritas untuk dipenuhi dan dikembangkan dalam rangka mendukung proses pembelajaran?

Informan : Fasilitas pendukung lainnya yang tersedia di sekolah ini meliputi perpustakaan, lab. komputer, lapangan olahraga, dan lain-lain. Selaian itu ada juga fasilitas tempat ibadah yaitu masjid yang berada tepat di jantung sekolah.

**Jum'at 20/10/2017, 09:30 WIB Di Ruang Kepala Sekolah**

Peneliti : Selain dilihat dari aspek prosesnya, untuk evaluasinya bagaimana sistemnya, apakah selain mengikuti standar penilaian dari pusat juga ada kriteria lain yang dipertimbangkan dalam sistem penilaian?

Informan : Di sekolah ini untuk penilaian siswa tidak hanya dilihat dari seberapa pintar anak itu, tetapi juga bagaimana sikapnya di sekolah, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Penilaian tidak hanya diprioritaskan dalam aspek kognitif saja, tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik. Meskipun pandai kalau tidak disiplin, itu akan menjadi salah satu catatan bagi Bapak/Ibu Guru. Hal ini sudah sering saya sampaikan kepada para siswa bahwa di sekolah ini kalau untuk penilaian tidak hanya dari segi kepintaran saja, tetapi juga dari sikap dan kedisiplinan juga. Hal

ini sering kami sampaikan pada saat upacara bendera maupun saat guru mengajar di dalam kelas.

Peneliti : Untuk pengambilan keputusan atau pembahasan program sekolah apakah juga melibatkan guru maupun staf?

Informan : Iya, Untuk guru dan beberapa staf selalu hadir semua dalam rapat, kecuali ada yang berkepentingan yang mendesak. Kalau melalui rapat itu akan lebih efektif dari segi sosialisasi program dan pengkoordinasiannya. Selain itu, para guru selalu aktif dalam memberi masukan-masukan yang penting untuk pertimbangan sebuah keputusan. Kalaupun para guru banyak yang diam ketika rapat, maka saya yang akan bertanya kepada para guru terkait hal yang kita rapatkan atau musyawarahkan agar keputusan rapat nantinya tidak bersifat sepihak. Pendapat para guru selalu saya gunakan, soalnya para guru paling mengerti keadaan yang ada di kelas.

Peneliti : Kalau terkait pembinaan atau pengembangan guru bagaimana upaya yang Bapak lakukan?

Informan : Ada penilaian kinerja untuk guru dan staf. Dari penilaian tersebut dapat dijadikan dasar untuk memberikan pembinaan. Kalau untuk guru pembinaan melalui rapat internal sekolah. Kehadiran guru dalam mengajar juga menjadi salah satu penilaian kami. Ada guru piket yang tugasnya selain mengecek kehadiran siswa juga memeriksa kehadiran guru. Diwaktu

tertentu akan kami sampaikan siapa yang tidak pernah izin dan siapa yang paling sering izin. Akan kami berikan motivasi agar Bapak/Ibu Guru lebih tertib lagi kehadirannya. Selain itu, Bapak/Ibu Guru juga mengikuti *workshop* untuk inovasi pengembangan pembelajaran, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan juga kami motivasi untuk melakukan penelitian tindakan kelas (PTK).

Peneliti : Oh iya, apakah di sekolah ini semua guru mengajar mata pelajaran sesuai dengan latar belakang pendidikannya?

Informan : Untuk kualifikasi bapak/ibu guru disini minimal untuk pendidikannya harus S1 (Strata 1). Untuk tugas mengajar terutama yang sudah PNS sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sebagian besar guru disini sudah mengajar sesuai latar belakang pendidikannya.

**Kamis 26/10/2017, 09:30 WIB Di Ruang Kepala Sekolah**

Peneliti : Kalau dari segi kemandirian sekolah, apa upaya yang dilakukan untuk mewujudkannya?

Informan : Untuk kemandirian terutama terkait aktivitas pembelajaran. Artinya, untuk penyelenggaraan aktivitas pembelajaran maupun ujian sudah dilaksanakan sendiri disekolah ini. Untuk gedung dan fasilitas pembelajaran juga sudah disediakan sendiri disekolah ini. Pada tahun ini kami telah membeli tanah yang

cukup luas tepatnya berada di utara sekolah. Tanah yang baru kami beli ini rencanya akan dibangun sebuah lapangan olahraga lagi yang cukup luas, serta dibuat jalan yang tembus langsung dengan pemukiman warga sebelah utara sekolah. Selaian itu pada awal tahun ini telah ada pengurus Tata Usahanya (TU) sendiri. Dulu sebelum sekolah ini berkembang dan memiliki murid yang tidak banyak seperti sekarang, kepengurusan terkait Tata Usaha masih diurusi sendiri oleh para guru yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah.

- Peneliti : Bagaimana sistem pelayanan pendidikan di sekolah ini?
- Informan : Dengan standar kelulusan yang kami jadikan patokan disini, kami harus benar-benar berkomitmen menjaga kualitas secara konsisten dan terus meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Pelayanan terhadap siswa disini kami utamakan guna menunjang output yang berkualitas dan mempunyai daya saing. Kalau untuk pelayanan kami memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Misalnya terkait pengaduan, saran, atau kritik, kami telah memudahkan dengan memberikan nomor telfon setiap wali kelas.
- Peneliti : Bagaimana bentuk sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, terutama yang berkaitan dengan berlangsungnya proses pembelajaran?

Informan : Untuk mengantisipasi kendala pembelajaran terkait ketidak hadiran guru maupun siswa saya dibantu guru piket selalu mengecek kehadiran guru maupun siswa, setelah itu saya akan menindaklanjuti langsung agar pembelajaran berjalan dengan lancar. Respon cepat yang saya ambil ketika ada guru yang tidak hadir adalah dengan memberitahukan di WA grup para guru, dengan begitu semua guru mengetahui siapa saja guru yang tidak hadir dan kurang disiplin. Selain itu wali kelas disini juga saya anjurkan untuk memiliki grup whatsapp (WA) yang terhubung langsung dengan wali murid, agar setiap permasalahan anak dikelas maupun di luar kelas baik guru atau wali murid bisa mengetahui langsung dan bisa segera ditindaklanjuti.

Peneliti: : Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan tertib?

Informan : Kami bersama-sama berkomitmen untuk mematuhi peraturan dan tata tertib sekolah. Mulai dari diri sendiri dibangun kesadaran itu. Saya sebagai kepala sekolah disini juga mempunyai tanggung jawab memberikan keteladanan bagi seluruh warga sekolah. Kalau saya sendiri tidak memeberi contoh yang baik, bagaimana dengan yang saya pimpin. Oleh karena itu, kami baik Bapak/Ibu guru dan staf diupayakan

mampu membimbing siswa untuk mematuhi tata tertib sekolah, minimal dimulai dari diri sendiri.

Peneliti : Bagaimana upaya untuk menumbuhkan budaya mutu di sekolah ini?

Informan : Terkait peningkatan mutu, kita setiap tahunnya berupaya untuk terus meningkatkan mutu di sekolah ini. Baik mutu lulusan maupun peningkatan penerimaan siswa baru. Dalam penerimaan siswa baru, kami berupaya menjaring siswa/siswi yang berkualitas dengan berupaya tidak menolak siswa yang mendaftar. Kalau untuk lulusan, kami mempunyai standar lulusan yang sudah kami tetapkan seperti program yang baru kami tetapkan pada tahun ini yaitu setiap lulusan diharuskan hafal Qur'an juz 30. Selain itu kami juga meningkatkan pelayanan pendidikan dan mempermudah komunikasi antara guru dan wali murid, sehingga setiap permasalahan murid atau wali murid bisa segera dikomunikasikan dengan pihak sekolah dan bisa segera ditindaklanjuti.

Peneliti : Bagaimana upaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ini?

Informan : Sesuai visi dan misi sekolah maka untuk perwujudannya prosesnya tidak singkat. Adapun upaya-upaya yang kami lakukan sampai saat ini antara lain yaitu sesuai dengan misi. Yang pertama terkait menciptakan suasana madrasah yang

islami itu sebenarnya sudah satu paket dengan kurikulum. Tinggal bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak/Ibu guru dalam mengaplikasikannya dengan proses pembelajaran. Selain itu kami juga melakukannya di luar proses pembelajaran seperti solat duha berjama'ah dan solat dzuhur berjama'ah, selain itu setiap hari besar Islam seperti Isra' Mi'raj, Maulid Nabi kami juga merayakannya di sekolah dengan diisi kegiatan-kegiatan Islami. Selanjutnya terkait pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki sebagaimana yang sudah saya sampaikan kepada guru yaitu agar guru mengoptimalkan penggunaan metode dan sarana prasarana serta melakukan pembinaan terhadap siswa agar siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki. Selanjutnya, untuk menjalin kerja sama antar stekholder dan masyarakat, kami setiap pertemuan wali murid atau musyawarah sekolah selalu mengundang para stekholder dan perwakilan masyarakat untuk dimintai masukan agar setiap yang kami lakukan mendapat dukungan dari mereka. Hal ini dilakukan juga karena untuk menjaga komunikasi yang baik dengan warga masyarakat.

Peneliti : Bagaimana upaya untuk menumbuhkan kemauan untuk berubah ke arah kemajuan pada seluruh warga sekolah?

Informan : Setiap kali ada rapat guru, saya selalu memberi motivasi kepada guru-guru disini untuk selalu berinovasi dalam berbagai hal terkait pembelajaran. Selama ada kemauan untuk berubah menjadi lebih baik, insyaAllah pasti ada jalan untuk pencapaian yang lebih tinggi. Jadi, semua warga sekolah itu diberikan motivasi supaya memiliki harapan untuk satu tujuan yaitu meraih keberhasilan melalui perannya masing-masing. Yang profesinya guru juga mampu untuk meraih prestasi kerjanya sebagai guru, demikian pula staf dan siswa.

Peneliti : Bagaimana mengembangkan komunikasi yang baik antar warga sekolah serta bagaimana upaya untuk mewujudkan tim yang kompak, cerdas, dan dinamis?

Informan : Terkait komunikasi dan kekompakkan, sebenarnya penyelenggaraan kegiatan sekolah itu adalah merupakan kerja tim. Kalau sudah namanya tim kerja, maka perlu kekompakan dan komunikasi yang baik agar suatu program bisa terlaksana. Contohnya program tahfidz, ini merupakan program sekolah tentunya perlu kekompakkan antara seluruh warga sekolah baik itu kepala sekolah, guru dan murid serta perlu komunikasi yang baik agar setiap ada kendala program bisa cepat diatasi. Untuk itu saya selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk terus menjaga kekompakan dan komunikasi yang baik antar warga sekolah.

Peneliti : Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengelola pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif?

Informan : Dalam pengelolaan tenaga pendidikan, yang pokok adalah terkait perencanaan, pengembangan, dan evaluasi. Perencanaan misalnya, dalam pembagian tugas mengajar guru disesuaikan dengan ketersediaan guru dengan latar belakang kompetensi masing-masing dan kebutuhan peserta didik. Untuk pembinaan seperti yang pernah saya sampaikan sebelumnya ya melalui pembinaan rapat internal sekolah, Diklat, MGMP, dan sebagainya. Kalau evaluasi dari saya rutin saya lakukan setiap rapat internal sekolah.

Peneliti : Bagaimana upaya untuk melaksanakan manajemen yang transparan dan akuntable?

Informan : Terkait transparansi dan akuntabilitas saya berikan contohnya saja misalnya untuk pembelian tanah yang terletak di utara sekolah itu kami musyawarahkan bersama komite dan wali murid. Dalam musyawarah itu kami paparkan kebutuhan pembelian tanah itu guna menunjang fasilitas sekolah serta rencana anggarannya kami sampaikan. Jadi utamanya wali murid mengetahui kejelasan pengalokasian dana nanti untuk apa saja. Intinya, semua yang terkait penggunaan dana kami berusaha sangat transparan, dan kalau bisa seluruh warga sekolah mengetahui penggunaan dana yang kita keluarkan.

2. Informan : Afif,S.Pd. (Guru MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Kamis 19/10/2017, 10:45 WIB Di Ruang Guru**

Peneliti : Apa yang dilakukan oleh guru dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif di dalam kelas?

Informan : Sebagian besar guru menggunakan metode pembelajaran bervariasi agar para siswa merasakan nyaman dalam belajar serta pelajaran akan gampang dengan cepat di fahami para siswa. Kadang juga dibuat sistem berkelompok. Dengan metode berkelompok suasana belajar menjadi lebih menyenangkan, para siswa bisa berdiskusi dengan sesama teman dan saling membantu jika ada teman yang kesulitan atau belum memahami materi yang dipelajari. Selain itu fasilitas seperti LCD juga kami optimalkan guna menunjang proses pembelajaran.

**Kamis 16/10/2017, 11:30 WIB Di Ruang Guru**

Peneliti : Bagaimana bentuk sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan peserta didik, terutama yang berkaitan dengan berlangsungnya proses pembelajaran?

Informan : Biasanya guru atau siswa yang sering tidak ada dikelas akan ditindaklanjuti langsung oleh kepala sekolah, apa alasannya kok tidak hadir. Apabila alasannya tidak masuk akal maka akan di tegur langsung oleh kepala sekolah, dan untuk murid biasanya dilaporkan kepada orangtuanya. Dengan begitu diharapkan pembelajaran bisa berjalan dengan lancar. Kepala sekolah juga menghimbau kepada wali kelas untuk dapat berkomunikasi dengan para wali murid, baik lewat telepon seluler, grup whatsapp, atau berkomunikasi langsung. Dengan harapan setiap masalah yang dialami murid bisa teratasi. Yang sering terjadi biasanya masalah kehadiran siswa, siswa yang kurang aktif dalam pembelajaran dan lain-lain.

3. Informan : Ikhwanul Fatah, S.Ag (Guru MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Kamis 19/10/2017, 10:45 WIB Di Ruang Guru**

Peneliti : Apa yang dilakukan oleh guru dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif di dalam kelas?

Informan : Sekolah sudah menyediakan fasilitas, tinggal bagaimana guru mengemas dan memanfaatkannya sehingga dapat mewujudkan pembelajaran yang menarik. Dengan demikian, diharapkan siswa

bisa lebih termotivasi untuk meningkatkan keaktifan dalam pembelajaran.

Peneliti : Misalkan jika ada siswa yang melanggar aturan di sekolah, tindakan apa yang akan dilakukan guna mewujudkan lingkungansekolah yang aman dan tertib?

Informan : Jika ada siswa yang melanggar aturan di sekolah ini, maka seketika akan kami tegur. Contoh seperti siswa yang tidak mengikuti solat dzuhur berjama'ah tadi, maka akan kami tegur langsung agar tidak mengulangi perbuatannya tersebut.

Peneliti : Apa program yang di jalankan pada sekolah ini guna meningkatkan mutu di sekolah?

Informan : Program tahfidz sudah kami masukkan ke dalam salah satu program unggulan sekolah ini. Selain itu kami juga menyiapkan lulusan sekolah ini untuk masuk ke jenjang berikutnya, agar bisa masuk sekolah-sekolah faforit yang mereka inginkan.

4. Informan : Muhammad Mukhlis, S.Ag (Waka Kesiswaan MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Jum'at 20/10/2017, 10:15 WIB Di Ruang Guru**

Peneliti : Apa yang mempengaruhi hasil penilaian belajar siswa di sekolah ini?

Informan : Untuk siswa yang kurang disiplin, sering terlambat atau membolos tidak mengikuti pelajaran akan berpengaruh terhadap penilaian hasil belajar siswa. Selain itu sikap siswa terhadap guru juga menjadi penilaian tersendiri bagi guru.

Peneliti : Apakah guru dan staf di sini turut dilibatkan dalam rapat serta dalam pengambilan keputusan?

Informan : Iya, sering. Hampir semua rapat di sekolah ini melibatkan guru. Agendanya membicarakan program dan juga membicarakan permasalahan atau isu-isu yang ada di lingkungan sekolah. Misalnya yang belum lama ini rapat tentang program tahfidz bagi para siswa.

Peneliti : Apakah di sekolah ini juga dilakukan upaya pembinaan dan pengembangan terhadap guru maupun staf?

Informan : Iya, dalam hal pembinaan guru dan staf disini, biasanya melalui rapat dinas rutin disekolah. Kalau untuk guru biasanya ada *workshop* terkait pembelajaran. Guru disini juga mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan juga didorong untuk melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Peneliti : Bagaimana bentuk perwujudan komitmen untuk mandiri di sekolah ini?

Informan : Kalau terkait kemandirian sekolah sebagai contoh kalau menurut saya sebagai guru maka terkait pembelajaran dalam kelas. Kerana itu merupakan wilayah inovasi bagi guru untuk mengembangkan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dihadapi.

Peneliti : Apakah ada peraturan bagi guru dan siswa sebagai bentuk perwujudan lingkungan sekolah yang aman dan tertib?

Informan : Ada. Peraturan bagi seluruh warga sekolah, khusus guru dan staf, ada juga ditujukan khusus untuk siswa. Kalau bagi guru lebih banyak disesuaikan dengan peraturan dari pemerintah yang mengatur tentang profesi guru. Kalau untuk siswa ya yang ditempel di dekat pintu masuk itu rincian tata tertibnya. Misalnya yang mengatur tentang ketertiban dalam mengikuti KBM, penggunaan seragam, dan lain-lain.

Peneliti : Bagaimana upaya untuk menumbuhkan budaya mutu di sekolah ini?

Informan : Untuk peningkatan mutu di sekolah ini, kami semua berupaya untuk lebih meningkatkan mutu di sekolah ini. Seiring perkembangan zaman, maka kita harus ikut berkompetisi dengan

keadaan sekarang. Artinya kita tidak secara signifikan dalam hal peningkatan mutu, tetapi secara perlahan-lahan dan berkelanjutan. Contoh seperti program tahfidz, sekolah-sekolah pada tingkat dasar sudah banyak yang mengadopsi program ini, nah kita juga memasukkan program tahfidz ini pada lembaga kita.

Peneliti : Bagaimana mengembangkan komunikasi yang baik antar warga sekolah serta bagaimana upaya untuk mewujudkan tim yang kompak, cerdas, dan dinamis?

Informan : Komunikasi dan kekompakkan sangat dibutuhkan dalam sebuah program. Salah satu bentuk kekompakkan adalah dibentuknya sebuah tim. Seperti program tahfidz ini, kepala sekolah selalu menghimbau agar seluruh warga sekolah menjaga kekompakan dan komunikasi yang baik agar program ini bisa terlaksana dengan baik.

Peneliti : Bagaimana bentuk transparansi dan akuntabilitas yang dijalankan di sekolah ini?

Informan : Untuk transparansi dan akuntabilitas misalnya untuk pendanaan pengadaan sarana prasarana sekolah. Dalam permohonan itu diuraikan pula rincian anggaran kebutuhannya, berapa per meternya, berapa meter yang akan di beli, bagaimana kepemilikannya, dan lain sebagainya.

5. Informan : Sujok Subandono,S.Pd. (Guru MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Kamis 26/10/2017, 11:30 WIB Di Ruang Guru**

Peneliti : Apakah Kepala Sekolah selalu memberi motivasi kepada guru dalam upaya untuk menumbuhkan kemauan untuk berubah ke arah kemajuan pada seluruh warga sekolah?

Informan : Iya, setiap kali ada rapat guru kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada seluruh guru untuk selalu berinovasi dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, kepala sekolah juga mengapresiasi setiap guru yang membawa anak didiknya berprestasi baik di tingkat sekolah, kabupaten, maupun nasional. Seperti ketika ada lomba sains, matematika, dan yang berkaitan dengan olahraga.

6. Informan : Alfian Nur Kholis,S.Pd.I (Guru MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Sabtu 28/10/2017, 09:30 WIB Di Ruang Guru**

Peneliti : Apakah pembagian tugas mengajar dikelola dengan baik disekolah ini?

Informan : Betul, umumnya disini dalam pembagian tugas mengajar dikelola dengan baik, artinya distribusi jam mengajar sudah disesuaikan jumlah guru tiap mapel dengan kebutuhan kelas. Terkait penghargaan pada guru selama ini belum terprogram secara formal, hanya sebatas apresiasi saja terhadap guru yang berprestasi.

7. Informan : Lina,S.Pd.I (Staf TU MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Jum'at 20/10/2017, 10:30 WIB Di Ruang TU**

Peneliti : Apakah staf juga ikut dalam setiap agenda rapat? Dan materi apa yang disampaikan?

Informan : Iya, Materi yang disampaikan biasanya terkait pengarahan program kegiatan, misalnya baru-baru ini terkait rapat tentang program tahfidz bagi para siswa. Dalam rapat semuanya juga diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat.

Peneliti : Upaya apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan?

Informan : Biasanya kalau untuk staf Administrasi seperti saya ini, Bapak Kepala sekolah memberi petunjuk teknis secara langsung apabila dalam pekerjaan yang kami lakukan belum sesuai prosedurnya. Sebagai contoh misalnya dalam membuat laporan jika ada bagian yang kurang atau tidak sesuai maka akan langsung diberi petunjuk bagaimana yang benar.

Peneliti : Apa bentuk perwujudan kemandirian sekolah yang ada pada sekolah ini?

Informan : Kalau untuk kemandirian sekolah, menurut saya sebagai tenaga Tata Usaha adalah dengan dibentuknya kepengurusan Tata Usaha(TU) pada tahun ini, yang pada tahun-tahun sebelumnya diurus oleh gurunya sendiri. Sekarang terkait kepengurusan administrasi sekolah sudah diserahkan semua pada tenaga Tata Usaha yang telah dibentuk.

Peneliti : Kalau terkait pelayanan sekolah, apa yang dilakukan oleh sekolah ini dalam hal pelayanan terhadap pelanggan?

Informan : Kami sebagai staf akan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan memuaskan. Kami juga terbuka untuk saran dan pengaduan terkait pelayanan kami. Hal tersebut bisa menjadi tolok ukur perbaikan kualitas pelayanan di sekolah ini.

8. Informan : Filda (Siswi MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Kamis 19/10/2017, 10:30 WIB Di Luar Kelas**

Peneliti : Ada berapa fasilitas ruang kelas di sekolah ini?

Informan : Yang saya ketahui untuk setiap kelas dari masing-masing tingkatan terdiri dari 12 kelas, tiap tingkatan ada 2 rombongan belajar (A dan B) dan rata-rata tiap kelas terdiri dari 25-26 siswa.

Peneliti : Bagaimana sanksi kepada siswa yang diterapkan disekolah ini? Serta program apa yang dijalankan?

Informan : Biasanya kalau ada siswa yang sering tidak masuk akan dilaporkan kepada orangtuanya atau orang tuanya didatangkan ke sekolah kalau anaknya sering bolos sekolah. Di sekolah ini siswa juga diharuskan untuk menghafal al-Qur'an minimal juz 30, agar nanti setelah lulus bisa hafal juz.

Peneliti : Apakah ada peraturan tata tertib siswa di sekolah ini?

Informan : Iya ada tata tertib siswa. Kalau ada yang melanggar peraturan biasanya dipanggil oleh guru. Kalau yang saya tau biasanya datang terlambat atau membolos, berkelahi dengan sesama teman, dan tidak mengikuti solat berjama'ah.

9. Informan : Tina (Siswi MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Kamis 19/10/2017, 10:30 WIB Di Luar Kelas**

Peneliti : Terkait fasilitas, apa saja fasilitas yang ada pada sekolah ini?

Informan : Disini fasilitasnya banyak, ada ruang perpustakaan, lab. komputer, lapangan olahraga, serta ada masjid. Setiap pagi kami solat dluha berjama'ah, dan siangnya kita juga solat dzuhur berjama'ah. Ketika jam istirahat banyak teman-teman yang ke perpustakaan, ada juga yang ke lapangan olahraga untuk bermain.

10. Informan : Eki (Siswi MI Ma'arif Patihan Wetan)

Topik Wawancara : Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Organisasi Sekolah

**Jum'at 20/10/2017, 10:30 WIB Di Luar Kelas**

Peneliti : Bagaimana sistem evaluasi yang diberlakukan di sekolah ini?

Informan : Dalam penilaian siswa, biasanya yang dinilai dari hasil ujian, sikap, dan kedisiplinan. Ada beberapa teman saya yang aslinya pintar, tapi sikap dan kedisiplinannya kurang, nilainya juga menjadi kurang.

### Lampiran 3

#### CATATAN LAPANGAN (*FIELD NOTE*)

Jum'at, 20 Oktober 2017 di Depan Kelas MI Ma'arif Patihan Wetan pukul  
07:30 WIB

Dalam hal aktifitas pembelajaran di kelas peneliti melihat sendiri tentang pemanfaatan media pembelajaran. Sekelompok siswa sedang presentasi di depan kelas dengan menggunakan media LCD. Dari pembicaraan yang terdengar, tampaknya sedang berlangsung proses pembelajaran Agama Islam. Sementara guru terlihat sedang memperhatikan jalannya presentasi dan sesekali menulis di buku yang ada dihadapannya. Para siswa terlihat aktif dan antusias mengikuti pembelajaran, terlihat dengan banyaknya siswa yang bertanya dan saling tukar-menukar pendapat. Selanjutnya, di ruang kelas sebelahnya, Nampak guru sedang menjelaskan materi di papan tulis. Dari tulisan yang tertulis di papan tulis dan perkataan yang diucapkan oleh guru, tampaknya guru itu sedang menjelaskan materi pelajaran matematika kepada para siswa. Dan Nampak guru itu menanyakan pemahaman siswa tentang materi yang baru saja dijelaskan.

Jum'at, 20 Oktober 2017 di Ruang Kepala Sekolah MI Ma'arif Patihan Wetan  
pukul 08:30 WIB

Kepala sekolah sedang memberikan petunjuk secara langsung kepada staf tersebut. Dari pembicaraan yang terdengar sepertinya hal itu terkait dengan format laporan terkait Infaq. Di akhir percakapan tersebut, kepala sekolah juga berpesan kepada staf tersebut untuk segera menyelesaikan laporan karena laporan sangat dibutuhkan.

Kamis, 26 Oktober 2017 di MI Ma'arif Patihan Wetan pukul 08:30 WIB

Dalam hal pelayanan, peneliti mengalami sendiri bahwa pelayanan di sekolah ini memang diupayakan secepat mungkin untuk dilayani, ketika saya membutuhkan data-data atau dokumen-dokumen yang saya butuhkan dalam rangka penelitian, saya langsung di arahkan untuk menemui yang bersangkutan.

Kamis, 26 Oktober 2017 di MI Ma'arif Patihan Wetan pukul 12:45 WIB

Dalam mewujudkan lingkungan yang aman dan tertib salah satu upaya yang dilakukan adalah meningkatkan kesadaran seluruh warga sekolah untuk mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah. Hal tersebut juga ditemui oleh peneliti ketika akan melakukan solat Dzuhur berjama'ah, pada saat itu ada siswa yang tidak ikut solat berjama'ah dan bersembunyi di dalam kamar mandi. Ada teman siswa yang melapor kepada guru bahwa ada salah satu siswa yang bersembunyi di kamar mandi, seketika oleh guru langsung di cari di kamar mandi dan ternyata ada siswa yang tidak ikut solat

berjama'ah. Guru tersebut langsung menegur siswa agar tidak mengulangi hal yang dilakukannya itu.

Senin, 16 Oktober 2017 di Halaman MI Ma'arif Patihan Wetan pukul 12:45

WIB

Dalam rangka menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi, penghargaan tidak hanya diberikan terhadap prestasi kerja guru dan staf, tetapi juga ada penghargaan terhadap prestasi peserta didik. Hal tersebut ditemui oleh peneliti ketika upacara bendera setiap hari senin. Ketika itu kepala sekolah yang memimpin langsung. Di tengah-tengah sambutannya Kepala Sekolah memberikan apresiasi kepada siswa yang menjuarai lomba matematika tingkat kabupaten, selain itu gurunya juga ikut di beri apresiasi oleh kepala sekolah yang telah membimbing muridnya hingga dapat menjuarai lomba. Kepala sekolah juga menghimbau kepada seluruh warga sekolah apabila kita semua mempunyai tekad yang kuat untuk menjadi lebih baik, insyaAllah pasti bisa jika kita semua kompak.

## Lampiran 4

### PROFIL SEKOLAH

#### Profil MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo

- a. Nama Madrasah : MI Ma'arif Patihan Wetan
- b. Nomor Statistik Madrasah : 111235020007
- c. Alamat : Jl. Parang Menang IV
- d. Desa/Kelurahan : Patihan Wetan
- e. Kecamatan : Babadan
- f. Kabupaten : Ponorogo
- g. Provinsi : Jawa Timur
- h. Kode Pos : 63491
- i. Telepon : (0352) 487 803
- j. E-mail : [mipatihan@yahoo.com](mailto:mipatihan@yahoo.com)
- k. Mulai Operasional Tahun : 1962
- l. Luas Tanah : 7.677 m<sup>2</sup>
- m. Luas Bangunan : 2.475 m<sup>2</sup>
- n. Status Tanah : Milik Sendiri
- o. Status Bangunan : Milik Sendiri
- p. Letak Geografis : Garis Lintang -7.8497  
Garis Bujur 111.486.762

#### 1. Visi dan Misi MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo

- c. Visi MI Ma'arif Patihan wetan Ponorogo

“UPRES BERIMTAQ BERIPTEK” dengan berwawasan Ahlus-Sunnah Wal Jama’ah

Indikator Visi:

- 9) Unggul dalam pembinaan agama
  - 10) Unggul dalam proses pembelajaran
  - 11) Unggul dalam prestasi
  - 12) Unggul dalam Sumber Daya Manusia
  - 13) Unggul dalam sarana prasarana
  - 14) Unggul dalam mendapatkan kepercayaan masyarakat
  - 15) Unggul dalam disiplin dan percaya diri
  - 16) Unggul dalam pembinaan konsep Ahlussunnah Wal Jama'ah
- d. Misi MI Ma’arif Patihan Wetan Ponorogo
- 9) Menciptakan suasana madrasah yang islami
  - 10) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal dengan prestasi yang dimiliki
  - 11) Memaksimalkan hasil prestasi akademik siswa
  - 12) Meningkatkan potensi yang dimiliki madrasah dalam berbagai bidang
  - 13) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan yang ideal
  - 14) Menjalani kerja sama antar stakeholder untuk pemberdayaan dan peran serta masyarakat

- 15) Menanamkan sikap keteladanan siswa dalam bermasyarakat
- 16) Menumbuhkan kecintaan terhadap ajaran Islam serta budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak

e. Tujuan Pendidikan MI Ma'arif Patihan Wetan

- 1) Mengembangkan kurikulum dari pemerintah dengan dilengkapi silabus tiap mata pelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- 2) Mengembangkan silabus muatan lokal dengan dilengkapi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- 3) Mengembangkan program pengembangan diri beserta jadwal pelaksanaannya.
- 4) Mengoptimalkan proses pembelajaran PAKEM.
- 5) Mengikutsertakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelatihan peningkatan profesionalisme melalui kegiatan KKG, MGMP, PTBK, PTK, Lomba-lomba, seminar, workshop, kursus mandiri, dan kegiatan lain yang menunjang profesionalisme.
- 6) Meningkatkan skor UN minimal rata-rata 1,5 dari standart yang ada.
- 7) Memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan pembelajaran dengan IT serta mengedepankan skala prioritas.

- 8) Melaksanakan Manajemen Berbasis Madrasah dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah secara demokratis, akuntabel, dan terbuka.
- 9) Menggalang pembiayaan pendidikan secara adil dan demokratis dan memanfaatkan secara terencana serta dipertanggungjawabkan secara jujur, transparan dan memenuhi akuntabilitas public.
- 10) Mengoptimalkan pelaksanaan penilaian otentik secara berkelanjutan.
- 11) Mengoptimalkan pelaksanaan program remidi dan pengayaan.
- 12) Membekali komunitas sekolah agar dapat mengimplementasikan ajaran agama melalui kegiatan shalat dluha dan dzuhur berjama'ah, baca tulis Al-Qur'an, hafalan surat-surat pendek dan pengajian keagamaan.
- 13) Mengikutsertakan siswa dalam kegiatan Porseni tingkat kabupaten atau jenjang berikutnya.
- 14) Memiliki tim olahraga yang dapat bersaing pada tingkat kabupaten atau jenjang berikutnya.
- 15) Menanamkan sikap santun, berbudi pekerti luhur dan berbudaya, budaya hidup sehat, cinta kebersihan, cinta kelestarian lingkungan hidup dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

## Lampiran 5

### DATA GURU

#### Data Guru MI Ma'arif Patihan Wetan

No	Nama Lengkap	NIP	Pendidikan Terakhir
1	Drs. Sadikin		S1 PAI
2	Siti Masruroh, S.Ag		S1 PAI
3	Ikhwanul Fatah, S. Ag		S1 PAI
4	Dra. ST. Kabshoh		S1 PAI
5	Muhammad Muhlis, S.Pd.I		S1 PAI
6	Sujok Subandono,S.Pd		S1 Bhs. Inggris
7	Arian Nararida Damayanti,S.Pd		S1 Bhs. Inggris
8	Alfian Nur Kholis,S.Pd.I		S1 PAI
9	Anik Sulistyia Rintyaningsih,S.Pd		S1 Matematika
10	Tri Kasiati,S.Pd	19720603200501-2-003	S1 Bhs. Indonesia
11	Siti Siyami,S.Ag	19711023200501-2-002	S1 PAI
12	Linamawati,S.Pd		S1 Bhs. Inggris
13	Afifatul Fitria Bahiroh,S.Pd		S1 BP
14	Bayu Dwi Saputra,S.Pd		S1 PGSD



**PENGURUS CABANG NAHDLATUL ULAMA' PONOROGO  
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF**

**MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF PATIHAN WETAN**

Terakreditasi A No: 250/BAP S/M/SK/X/2014 NSM : 111235020007 NPSN : 60714257

Jl. Puring Menang IV, No. 18 Telp. (0352) 487 803 Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo E-Mail: [MI.Patihan@yahoo.com](mailto:MI.Patihan@yahoo.com)

Ponorogo, Mei 2017

Nomor : 048/MLMrf/PW.Po/V/2017  
Lampiran : -  
Hal : Keterangan Penelitian

Kepada  
Yth Rektor IAIN Ponorogo  
c/q Direktur Pasca Sarjana IAIN Ponorogo  
Di  
Tempat

Dengan hormat,

Berdasarkan surat nomor : B-1250/In.32.6/PP.00.9/11/2016 Tanggal 14 Nopember 2016 dari Direktur Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo yang maksud tujuannya permohonan melakukan penelitian individual, bersama ini kami Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan menerangkan bahwa :

Nama : **AKHMAD KHOIRUL ANAM**  
NIM : **212215044**  
Jurusan / Prodi : **Manajemen Pendidikan Islam**  
Judul Penelitian :  
**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN IKLIM ORGANISASI DI MI MA'ARIF PATIHAN WETAN PONOROGO**  
Waktu Penelitian : **Tanggal 14 Nopember 2016 s/d 15 Mei 2017.**

Mahasiswa tersebut diatas benar-benar telah mengadakan penelitian dan pengumpulan data penelitian.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**  
**PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016  
 Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893  
 Website: [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email: [pascasarjana@stainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjana@stainponorogo.ac.id)

Nomor : B- 1250/in.32.6/PP.00.9/11/2016  
 2016

Ponorogo, 14 Nopember

Lampiran : -

Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:

**Yth. Kepala MI Ma'arif Patihan Wetan**

Di-

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswail di bawah ini:

Nama : Akhmad Khoirul Anam  
 N I M : 212215044  
 Semester : III (Tiga)  
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian: Strategi Kepala Madrasah dalam membangun Iklim Organisasi di MI Ma'arif Patihan Wetan Ponorogo

Dalam rangka penulisan karya ilmiahnya perlu melakukan penelitian di MI Ma'arif Patihan Wetan..

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mohon dengan hormat kiranya saudara berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.

Demikian dan atas perkenan saudara kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Direktur Pascasarjana  
 IAIN Ponorogo  
  
 Dr. AKSIN, M.Ag  
 NIP. 197407012005011004

## Lampiran

### Dokumentasi Penelitian





Nama Siswa : SYOPHIA RIMARTA Kelas : I Semester : II (dua)  
 Nomor Induk : 2332 Tahun Pelajaran : 2017/2018  
 NISN :

No.	Mata Pelajaran	KKM*	Nilai Siswa	Rata-rata kelas
1.	Akhlak	70	70	82
2.	Aqidah dan Akhlak	70	71	87
3.	Fiqih	70	70	85
4.	S.K.I	70	70	83
5.	Bahasa Arab	70	72	88
6.	Pendidikan Kewarganegaraan	70	72	89
7.	Bahasa Indonesia	70	72	84
8.	Matematika	70	72	83
9.	Ilmu Pengetahuan Alam	70	70	87
10.	Ilmu Pengetahuan Sosial	71	71	85
11.	Seni Budaya dan Keterampilan	71	71	86
12.	Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan	71	71	86
13.	Musik Lokal	70	71	80
14.	Bahasa Jawa	70	70	80
15.	Bahasa Inggris	75	76	84
16.	Teknologi Informasi dan Komunikasi	75	76	84
17.			1021	
Jumlah Nilai Pristasi			73	
Rata-rata				
Ranking				
dari 27 anak				

Keterangan Nilai Kepribadian  
 A = Baik sekali (86-100) D = Kurang (41-59)  
 B = Baik (71-85) E = Sangat kurang (< 40)  
 C = Cukup (60-70) \* = Kriteria ketuntasan minimal

**CATATAN TENTANG PENGEMBANGAN DIRI**

Ting karkary belajar  
 Dengan banyak membaca kita tau

**CATATAN EKSTRAKURIKULER**

Keputusan berdasarkan hasil yang dicapai pada semester I dan II, maka ditetapkan :  
 Naik ke kelas : II  
 Tinggal di kelas : I

Ponorogo, 12.10.2017

Orang Tua / Wakil Kepala Madrasah : (Signature)  
 Kepala Madrasah : (Signature)  
 Guru Kelas : (Signature)  
 NIP. (Number)

## BIODATA PENULIS

I		INFORMASI PRIBADI			
1.1	Nama Lengkap	:	Akhmad Khoirul Anam		
1.2	Tempat, Tanggal Lahir	:	Ponorogo, 10 Nopember 1992		
1.3	Alamat Domisili	:	Jl. Parang Menang Gg V No 7 Patihan Wetan, Babadan, Ponorogo		
1.4	Nomor Telp / HP	:	082301278678		
1.5	Email	:	<a href="mailto:akhoirulanam908@gmail.com">akhoirulanam908@gmail.com</a>		
1.6	Pendidikan Terakhir	:	S2 Manajemen Pendidikan Islam		
1.7	Satus Pernikahan	:	Kawin		
II		INFORMASI PENDIDIKAN			
	Jenjang Pendidikan		<i>Nama Institusi</i>	<i>Tahun Masuk</i>	<i>Tahun Lulus</i>
2.1	SD/ sederajat	:	MI Ma'arif Patihan Wetan	1999	2005
2.2	SMP/ sederajat	:	Mts. Darul Huda Mayak	2006	2008
2.3	SMA / sederajat	:	MA Darul Huda Mayak	2009	2011
2.4	Strata 1 (S1)	:	IAIN Ponorogo	2012	2015
2.5	Strata 2 ( S2 )	:	IAIN Ponorogo	2015	2019
IV		RIWAYAT PEKERJAAN / PENGALAMAN KERJA			
4.1	a	Institusi	:	<b>Bawaslu Ponorogo</b>	
	b	Posisi	:	Panwaslu	
	c	Lama bekerja	:	2 Bulan	
	d	Job desc.	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pengawasan terhadap tindak kecurangan yang dilakukan para Calon</li> <li>• Melakukan pengawasan di TPS</li> </ul>	
4.2		Institusi	:	<b>BPS</b>	

		Posisi	:	<b>Petugas Sensus Ekonomi</b>
		Lama Bekerja	:	1 Bulan
		Job Desc.	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan Sensus pada tiap rumah</li> <li>• Membuat laporan hasil Sensus</li> </ul>
<b>4.3</b>	a	Institusi	:	<b>PT.Trans Intra Asia (Kemendes PDT dan Transmigrasi)</b>
	b	Posisi	:	Finance (Suporting staf GSC Provinsi Jatim)
	c	Lama Bekerja	:	Dari : 17 Juli 2016-Juli 2018
	d	Job Desc.	:	a. Membuat Laporan keuangan kantor GSC provinsi Jawa timur b. Membantu Spesialis GSC provinsi Jawa Timur
<b>4.4</b>	a	Institusi	:	<b>Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi</b>
	b	Jabatan	:	Tim Advisor Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi (Unit Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian)
	c	Lama Bekerja	:	Dari : Agustus 2018-Sekarang
	d	Job Desc.	:	Membantu Advisor Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi dalam merumuskan kebijakan

Ponorogo, 23 Mei 2019  
Yang membuat,



**A. Khoirul Anam**

