

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam tata bahasa Indonesia sebutan kepemimpinan diambil dari kata dasar “pimpin”. Dalam kata tersebut berimbuhan “ke” di awalnya dan diakhiri dengan imbuhan “an” yang menunjukkan makna perihal memimpin. Dalam tata bahasa Indonesia, “pemimpin” merupakan kata dasar dari kepemimpinan. Di dalam bahasa Inggris diucapkan dengan kata *leadership*, yang memiliki arti kepemimpinan, berasal dari kata dasar “*leader*” yang memiliki arti pemimpin. “*leader*” memiliki akar kata “*to lead*” yang dapat dipahami dalam beberapa makna diantaranya: memelopori, mengarahkan jalan pikir dan pendapat orang lain, menuntun, membimbing, mengambil langkah awal, dan mempengaruhi orang untuk bergerak. Kepemimpinan merupakan kecakapan dan keterampilan seseorang dalam proses mempengaruhi orang lain dan atau kelompok dalam rangka pencapaian suatu tujuan dan dalam suatu kondisi.¹

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap pihak lain. Keberhasilan kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin terkait kepada kemampuan nya untuk

¹ Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern pada Manajemen Kinerja*, (Jogjakarta: CV. Gre Publishing, 2019), hal. 12

mempengaruhi. Maka dari itu kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang dalam memberikan pengaruh bagi orang lain dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut melalui suatu komunikasi secara langsung atau tidak langsung dengan penuh pengertian. Menurut Nawawi dan Martini kepemimpinan merupakan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sesuai pada tujuan bersama.² Terkait dengan manajemen, kepemimpinan sangat berperan penting, peran itu mencakup penetapan suatu keputusan, pengembangan ide-ide, pendelegasian otoritas kepada anggota, pengembangan komitmen bawahan, merencana, dan kontrol rencana, serta pemanfaatan berbagai sumber daya, realisasi rencana, pemberian motivasi dan semangat, kontrol pada pelaksanaan serta tindak lanjutnya, pemberian *reward* kepada bawahan yang berprestasi, dan pertanggungjawaban semua tindakan. Karenanya, terdapat banyak ilmuwan kepemimpinan telah melaksanakan berbagai penulisan yang berhubungan erat dengan aspek-aspek pada kepemimpinan. bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan sangat penting diterapkan dalam kehidupan organisasi, dalam organisasi pendidikan, organisasi kenegaraan, organisasi perdagangan, organisasi politik, dan juga organisasi keagamaan.³ Sutisna dalam Usman mengemukakan bahwa

² Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala...*, hal.52

³ Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik...*, hal. 3

kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, sehingga dapat membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan.⁴

Dalam pandangan Islam hakekat kepemimpinan merupakan suatu amanah yang diemban, dijalankan serta dipertanggungjawabkan di dunia maupun di akhirat. Allah SWT. telah memberikan teladan bagi umat manusia atas kepemimpinan pada diri Rasulullah SAW. Maka dari itu, pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang menjalankan kepemimpinan seperti yang diajarkan Rasulullah SAW. Kepemimpinan yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW. tersebut disebut sebagai kepemimpinan profetik. Rasulullah SAW. menjadi model ideal seorang pemimpin karena keteladanannya, kepemimpinannya didasarkan pada empat sifat dasar kepemimpinan profetik, yaitu *sidiq* (jujur), *amanah* (bisa dipercaya), *tablig* (menyampaikan yang benar) serta *fatonah* (cerdas).⁵

Menurut Stephen R. Coney, karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut⁶:

a. Seorang yang belajar seumur hidup

Pemimpin memperoleh pengetahuan dan pengalaman, tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga di luar sekolah.

⁴ Nasir Usman dan Murniati, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: AnImage, 2019) hal. 70-72

⁵ Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik ...*, hal. 10

⁶ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala...*, hal. 55

Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Pengalaman yang baik maupun yang buruk dalam perjalanan hidup, apabila dikelola dengan baik dapat sebagai sumber belajar.

b. Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin yang baik tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karier yaitu sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

c. Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi dan kelebihan tersendiri. Seorang pemimpin harus mampu mengenali kelebihan dan energi positif pada dirinya. Menggunakan energi positif tersebut secara ikhlas untuk mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan yang baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi yang tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, latihan mengembangkan diri sendiri.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan.

Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”. Dengan demikian dalam proses mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.⁷

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang seharusnya dapat mengambil atau menetapkan keputusan yang tepat, mengkomunikasikan dan menginformasikan serta menggerakkan berbagai kekuatan sumber daya supaya mau dan mampu melaksanakan manajemen atau administrasi pendidikan untuk mencapai produktivitas pendidikan di sekolah. Langkah pertama ialah sebarangpun kecilnya sekolah, sewajarnya kepala sekolah mempunyai visi, misi, dan program utama sekolah. Visi dalam arti cita-cita yang diharapkan sekolah beberapa tahun kedepan. Langkah kedua yaitu mengambil keputusan, mengambil keputusan tentang orientasi budaya atau dinamika sistem nilai yang berlaku di mana sekolah itu berada. Langkah ketiga yaitu menggerakkan, menggerakkan disini agar sumber daya manusia yang ada mau dan mampu beradministrasi. Berkisar pada wilayah kerja

⁷ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 3

administrasi pendidikan yang telah diterapkan, minimal ada hal yang meliputi administrasi ketenagaan, administrasi kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi kemasyarakatan, administrasi fasilitas, administrasi keuangan, dan administrasi inovasi.⁸

Untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan, membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keahlian. Cisse dan Okato dalam Ambarita menyatakan kepala sekolah harus kompeten untuk mewujudkan visi lembaga, yang menuntut pengetahuan dan memiliki strategi untuk mempengaruhi warga sekolah mewujudkannya.⁹

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih tergantung pada kepemimpinannya, yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua potensi sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif dan efisien secara terpadu dalam proses manajemen. Sebab, memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan melalui organisasi, dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi sebaik-baiknya.¹⁰

⁸ Danny Meirawan, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*, (Bogor: IPB Press, 2010), hal. 112-116

⁹ Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal. 25

¹⁰ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 36

2. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Penelitian kepemimpinan awalnya dilakukan oleh Lippit dan White pada tahun 1930, dibawah pembimbing Lewin dari Universitas Iowa. Penelitian ini berpengaruh terhadap penelitian-penelitian berikutnya. Dalam penelitiannya, Lewin meneliti tiga klub anak-anak berumur 10 tahun. Setiap klub diminta memainkan peran tiga gaya kepemimpinan, diantaranya yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* (semaunya sendiri).

Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu mengarahkan, dan tidak memberikan kesempatan bertanya apalagi membantah. Pengikut harus patuh pada perintah atasan tanpa membantah. Pemimpin demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang, siap berbeda, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan, tetapi untuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik. Penelitian Iowa menemukan tiga gaya kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*.¹¹

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah semua kebijaksanaan atau *police* dasar yang ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah,

¹¹ Husaini Usman, *Kepemimpinan Efektif (Teori, Penelitian, dan Praktik)*, (Jakarta Timur: PT Bumi Aksara, 2019), hal.70

pemberian dan pembagian tugas dilakukan, tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Maka dengan demikian gaya kepemimpinan inilah yang terkadang membuat bawahannya bekerja dibawah tekanan tinggi. Suka atau tidak suka yang namanya seorang bawahan yang berada di lingkungan pendidikan maupun instansi harus menganut paham “siap”. Sebab hanya dialah yang menjadi pemimpin yang harus diikuti dan berhak penuh memerintahkan bawahannya. Maju mundurnya suatu lembaga atau instansi tergantung pada pimpinannya. Maka dari itu gaya kepemimpinan ini sangat tepat digunakan dan dilaksanakan dalam menentukan kebijakan. Adapun ciri-ciri kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut¹²:

- 1) Mengutamakan pelaksanaan tugas
- 2) Agar tugas dilaksanakan, kontrol harus dilaksanakan secara ketat
- 3) Kreatifitas dan inisiatif anggota bawahan dimatikan dan dipandang tidak perlu
- 4) Kurang memperhatikan hubungan manusiawi antara pemimpin dengan yang dipimpin
- 5) Kurang mempercayai orang lain dalam organisasinya

¹² Moh. Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan, *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif, dan Efisien*, (Batu: Literasi Nusantara, 2019), hal. 27-29

- 6) Menyenangi ditakuti oleh bawahan dan akibatnya kurang disenangi anggota bawahan
- 7) Orang yang dipimpin dianggap tidak lebih dari pelaksana semata
- 8) Dalam kepemimpinan sulit memberi maaf kepada bawahan
- 9) Pendapat dan saran dari anggota dinilai sikap menentang atau membangkang
- 10) Orang yang dipimpin cenderung terpecah-pecah dan membentuk kelompok kecil

Dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan tipe otoriter diatas dapat kita ketahui bersama bahwa seorang pemimpin dalam memimpin suatu lembaga atau instansi sangat mengidentikkan tujuan organisasi menurut kemauannya sehingga memperlakukan para anggotanya sebagai alat dan dibebani tanggung jawab tanpa diimbangi hak secara proporsional, serta bersikap apriori (berpraanggapan sebelum mengetahui) dalam memperlakukan saran. Kepemimpinan semacam ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam sebagaimana firman Allah SWT. QS. Al-Maidah ayat 48 yang diterjemahkan sebagai berikut¹³:

Artinya: "... maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu..."

¹³ *Ibid*, hal. 29

Maka dari sanalah ayat tersebut menginginkan manusia dalam proses mengambil keputusan tidak semata-mata hanya menggunakan kemampuan dirinya saja melainkan melibatkan Allah SWT. sebagai pemilik alam dalam memberikan solusi yang tepat untuk menyelesaikan sebuah persoalan atau kebijakan yang sangat rumit dipecahkan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan demokrasi adalah sebuah kebijakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin berdasarkan hasil musyawarah bersama tanpa adanya hasutan dari orang lain. Dengan demikian bawahan atau orang lain mudah untuk memberikan masukan kepada pimpinan yang dianggap tidak sejalan dan sesuai dengan norma-norma yang berlaku baik itu di lembaga maupun di instansi. Kepemimpinan tipe ini adalah perilaku yang memberikan sebuah perlindungan dan penyelamatan, serta perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif.

Kepemimpinan tipe ini mempertimbangkan masukan dan saran-saran yang bersifat konstruktif dari bawahan atau anggota terhadap keputusan yang akan diambil oleh pimpinan sebagai penentu kebijakan. Dari hal itulah seorang pemimpin perlu bermusyawarah terlebih dahulu guna memperbaiki kualitas melalui input bagi pemecahan masalah. Demikian kekuasaan dan

tanggungjawab didelegasikan dan dipencarkan atau dibagikan kepada setiap anggota atau bawahan yang cukup dan mampu mengemban “*delegation and sharing of authority*”. Pemimpin percaya bahwa setiap individu dan teman kerjanya dapat pula berbuat sesuatu dengan hasil yang maksimal. Asalkan situasi yang ada dapat memungkinkan untuk berbuat dan membina kariernya masing-masing. Selanjutnya dalam kepemimpinan demokratis pemimpin dalam memberikan penilaian, kritik atau pujian haruslah memberikan apresiasi terhadap bawahannya atas kenyataan yang subyektif. Tentu hal itu pula, berpedoman pada kriteria yang didasarkan pada standar dan target program lembaga atau instansi yang terkait didalamnya.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain¹⁴:

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- 3) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.

¹⁴ *Ibid*, hal. 29-32

- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* dalam usaha mencapai tujuan.
- 5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya yang berbuat kesalahan yang kemudian dinasehati untuk diperbaiki agar bawahan yang melakukan kesalahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggungjawab bersimpang-siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire*

semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Di dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.¹⁵

3. Komponen dan Efektivitas Kepemimpinan

Empat komponen efektivitas utama yang perlu diperhatikan dan dikendalikan agar kepemimpinan dapat berjalan secara efektif, yaitu¹⁶: pemimpin, anak buah (staf), organisasi serta situasi dan kondisi.

a. Pemimpin

Pada sebuah organisasi atau perusahaan yang besar dan berkembang dalam jangka waktu yang lama akan dijumpai nilai-nilai atau budaya perusahaan yang kuat, yang diikuti oleh seluruh staf. Nilai-nilai tersebut awalnya berasal dari nilai-nilai yang diyakini dan dijalankan oleh pemimpin organisasi atau perusahaan tersebut. Disamping itu, sebuah organisasi atau perusahaan akan menjadi maju dan berkembang dalam jangka waktu yang lama juga ditentukan atau dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adanya prinsip-prinsip, keyakinan, visi, *skill*

¹⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), hal. 49

¹⁶ Agus Wijaya, *Kepemimpinan Berkarakter*, (Sidoarjo: Brilian Internasional, 2015), hal. 10-12

(keterampilan), integritas kepribadian, karakter, dan gaya kepemimpinan yang tepat yang diterapkan oleh pemimpinnya.

b. Anak buah (staf)

Anak buah atau staf adalah sumber daya sekaligus *asset* perusahaan. Sebagai sumber daya, anak buah akan bekerja secara produktif menghasilkan berkali-kali lipat bila mereka berdaya dan diberdayakan di perusahaan tempat dia bekerja. Perusahaan, khususnya pemimpin atau manajer, harus memperhatikan para bawahan atau staf dalam hal tingkat pendidikan, jenis kelamin, sifat-sifat individual, etnis atau budaya, umur, pengalaman kerja, dalam kaitannya dengan jenis pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

c. Organisasi

Organisasi yaitu hubungan antara dua orang atau lebih, dimana didalamnya terdapat struktur, prosedur, peran serta sistem yang mengatur agar semua orang dapat bekerja secara efektif mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Setiap organisasi memiliki komponen-komponen antara lain nilai-nilai dan aturan-aturan tertentu (*value system*), tujuan dan sasaran bersama (*goals*), kepemimpinan atau *managerial*, struktur, prosedur, hubungan antar pribadi dan sistem sosial (*psychosocial*), serta berinteraksi aktif dengan lingkungan. Efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh pengelolaan organisasi. Beberapa hal yang

perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan organisasi adalah adanya rumusan tujuan dan sasaran yang jelas, dirumuskan berbagai alternatif strategi menghadapi perubahan, dibangunnya sistem kerja sama (*team work*) secara efektif, adanya suasana kompetisi atau semangat menjadi yang terbaik, adanya manajemen konflik, adanya koordinasi secara periodik dan terus-menerus, lancarnya komunikasi, dan adanya pemimpin yang efektif.

d. Situasi dan kondisi

Apabila pemimpin dan staf secara bersama-sama dapat mengendalikan situasi dan kondisi, maka jalannya aktivitas perusahaan atau organisasi akan lancar, efektif dan efisien. Begitu juga sebaliknya, perusahaan yang memiliki pemimpin yang baik, staf yang baik, organisasi yang baik, namun mengalami situasi dan kondisi yang tidak mendukung, niscaya perusahaan tersebut akan mengalami kendala dalam mencapai tujuan atau sasarannya.

Faktanya organisasi pendidikan yang satu dengan yang lainnya sangat beragam. Sehingga ada banyak hal yang mempengaruhi kepemimpinan pendidikan. Pada tahap ini, bukan hanya konsep kepemimpinan pendidikan yang digunakan mempunyai pengaruh besar, melainkan juga keterampilan spontan dan teknis yang banyak

menentukan keberhasilan sebuah kepemimpinan pendidikan mengingat fakta organisasi pendidikan tersebut beragam diantaranya¹⁷:

a. Faktor kemampuan individu

Dalam kepemimpinan pendidikan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan pendidikan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Seorang pemimpin di era modern didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti dalam hal kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggungjawab, aktivitas, dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial. Hal tersebut tampak jelas pada lembaga atau organisasi formal yang telah menerapkan standar atau aturan yang baku tentang syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Dalam Islam, potensi setiap individu ini dikenal dengan istilah *fitrah*, yaitu ciptaan, sifat tertentu yang mana setiap yang maujud akan disifati dengannya pada masa awal penciptaannya, sifat pembawaan ini ada sejak manusia dilahirkan. Beberapa fitrah yang dimiliki manusia antara lain fitrah bermoral, fitrah kemerdekaan, fitrah kebenaran, fitrah individu, fitrah sosial, fitrah politik, fitrah seni, dan lain-lain. Berbagai fitrah tersebut

¹⁷ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hal. 72

harus dikembangkan sehingga terwujud dalam perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari.

b. Faktor jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus mengindahkan dalam posisi mana ia berada. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Satu hal yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja dalam ruang vakum, tetapi dia selalu ada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya. Oleh karena itu, dia harus memahami konsep peranan. Selain itu, seorang pemimpin harus tanggap terhadap situasi eksternal. Dalam hal ini berupa tuntutan perilaku yang berasal dari orang lain.

c. Faktor situasi dan kondisi

Tipe kepemimpinan khusus terbentuk karena adanya situasi khusus. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Apabila tidak memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi akan memicu adanya perlawanan dari para bawahan yang akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan. Pemahaman terhadap situasi dan kondisi ini sangat penting bagi seorang pemimpin

sehingga gaya kepemimpinannya tidak terlalu monoton. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami dengan baik tipe kepemimpinan situasional.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, kepemimpinan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz, sebagaimana yang dikutip Nanang Fattah dalam Umiarso sebagai berikut¹⁸:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup adanya nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- f. Harapan dan perilaku rekan

¹⁸ *Ibid*, hal. 74

4. Fungsi Pokok Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai dalam Umiarso, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi yaitu¹⁹:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya, konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi yang dilakukan itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan

¹⁹ *Ibid*, hal. 39

menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan dapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tersebut tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

5. Peran Kepala Sekolah

Manajemen yang efektif diperlukan untuk menyelenggarakan sekolah yang baik, tetapi itu belum cukup untuk menciptakan sekolah yang ideal. Manajemen yang baik membutuhkan pimpinan yang baik. Berikut adalah daftar peran kepala sekolah sebagai manajer maupun pimpinan sekolah²⁰:

Tabel 2.1 Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dan Pimpinan Sekolah

Peran Kepala Sekolah	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan di Sekolah
Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anggaran sekolah ▪ Perawatan sekolah ▪ Inventarisasi sumber daya materi sekolah ▪ Penyelesaian semua format dan laporan ▪ Pengumpulan data 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membahas dan menentukan prioritas sekolah ▪ Mengkaji apa yang dapat dimanfaatkan dari data untuk menyusun strategi ▪ Memastikan adanya pendekatan yang transparan terhadap

²⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hal. 149-151

		<p>manajemen sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sarana dan tujuan penilaian siswa ▪ Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik manajemen sekolah
Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengatur kelas ▪ Pemberian materi-materi untuk kelas ▪ Jam pelajaran di sekolah ▪ Kegiatan ekstrakurikuler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penentuan metode pengajaran ▪ Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik kurikulum ▪ Kehadiran ▪ Perbaikan kurikulum ▪ Kebutuhan akan kurikulum lokal
Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materi dan peralatan untuk guru ▪ Akomodasi guru ▪ Pemilihan komite sekolah ▪ Pemilihan pemimpin di kalangan siswa ▪ Pengorganisasian siswa ▪ Beban dan tanggungjawab mengajar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menentukan nilai-nilai sekolah ▪ Menjaga perilaku agar sesuai dengan nilai-nilai sekolah ▪ Mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen perilaku siswa ▪ Mendampingi guru dan berbagi metode mengajar yang baik ▪ Guru saling berbagi dalam bidang-bidang yang ingin didukung demi perbaikan ▪ Diskusi mengenai kebutuhan siswa ▪ Berhadapan dengan isu gender dan hak-hak anak ▪ Memanfaatkan anggota

		masyarakat yang berhasil dalam pendidikan sebagai teladan untuk anggota masyarakat yang lain
Budaya dan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengatur rapat komite sekolah ▪ Menyelesaikan rencana kerja sekolah ▪ Melatih komite sekolah menyelenggarakan rapat yang efektif ▪ Melatih badan pengurus komite sekolah dalam menjalankan perannya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visi dan misi ▪ Bertanggungjawab terhadap masyarakat ▪ Mencari masukan dari masyarakat ▪ Memanfaatkan kearifan lokal dan lingkungan sebagai sumber belajar ▪ Membangun hubungan yang baik ▪ Mendampingi staf sekolah dan masyarakat dalam menentukan kriteria pengajaran yang baik ▪ Menjaga kerahasiaan

6. Kompetensi Dasar Kepemimpinan

Upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yaitu mendiagnosis, mengadaptasi, dan mengkomunikasikan. Yang dimaksud kompetensi diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang. Yang dimaksud kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang

menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya, sedangkan yang dimaksud kompetensi mengkomunikasikan adalah terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas.²¹

7. Kendala Pemimpin dalam Menciptakan Budaya Madrasah

Berdasarkan hasil penelitian Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan yang ditulis oleh Warsilah dan Wiwik Wijayanti terdapat beberapa kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah, diantaranya yaitu²²:

a. Kurangnya dukungan dari wali murid dan masyarakat sekitar

Peran orang tua atau wali murid terhadap sekolah sebagaimana disampaikan oleh Cheng pada jurnal Warsilah adalah sebagai partner dan pendukung setiap kegiatan sekolah. Peran orang tua atau wali murid yang dapat dijalankan antara lain berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa di rumah secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya yang dimiliki dan informasi, serta mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan. Nurkolis dalam jurnal Warsilah mengemukakan bahwa di era otonomi pendidikan saat ini orang tua dan masyarakat bukan lagi sebagai pihak yang pasif dalam

²¹ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan...*, hal.10

²² Warsilah dan Wiwik Wijayanti, *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di UPT SD Kecamatan Moyudan Kabupateen Sleman*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 1, April 2015, hal. 110-112

menerima keputusan dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Orang tua atau wali murid harus aktif bermain, menentukan program dan membuat program bersama dengan sekolah.

Keikutsertaan orang tua siswa dan masyarakat dalam pendidikan memiliki banyak keuntungan. Keuntungan tersebut menurut Rhoda dalam jurnal Warsilah antara lain²³:

- 1) Pencapaian prestasi akademik dan perkembangan kognitif siswa dapat berkembang secara signifikan
- 2) Orang tua dapat mengetahui perkembangan anaknya dalam proses pendidikan di sekolah
- 3) Orang tua akan menjadi guru yang baik di rumah dan bisa menerapkan formula-formula positif untuk pendidikan anaknya
- 4) Orang tua memiliki sikap dan pandangan positif terhadap sekolah.

Kurangnya dukungan dari masyarakat juga merupakan suatu kendala dalam mengembangkan budaya sekolah yang kuat. Pada prinsipnya sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak bisa dilepaskan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakatpun tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Hal ini karena keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan

²³ *Ibid*, hal. 111

lembaga formal yang disertai tugas untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan. Hubungan antara sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk memelihara kelangsungan sekolah, untuk meningkatkan mutu pendidikan, memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka mengembangkan dan melaksanakan program-program sekolah.

b. Keterbatasan biaya sekolah berdasarkan jumlah siswa

Keterbatasan biaya, semakin banyak kegiatan yang dilakukan di sekolah, tentunya semakin banyak pula dana yang dibutuhkan, sayangnya sering dana yang tersedia kurang mencukupi kebutuhan sehingga sekolah harus selektif memilih kegiatan yang akan dilaksanakan, terutama untuk kegiatan yang sebelumnya belum dialokasikan untuk menunjang terciptanya budaya sekolah.

c. Minimnya sarana dan prasarana yang ada

Keterbatasan dalam hal biaya berdampak pada sebagian kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran yang tidak bisa terpenuhi secara maksimal. Keterbatasan sarana dan prasarana kebanyakan terjadi pada pembelajaran yang sifatnya praktik, contohnya pada kegiatan ekstrakurikuler komputer.

8. Solusi Menyelesaikan Masalah dalam Bidang Kepemimpinan dan Organisasi

a. Solusi menyelesaikan masalah dalam bidang kepemimpinan

Ada beberapa solusi secara umum yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan masalah bidang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut²⁴:

- 1) Pemimpin yang bijaksana adalah yang memiliki jiwa temperamen yang rendah. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa temperamen yang tinggi cenderung sulit untuk bisa memimpin secara baik, karena memimpin suatu organisasi haruslah dilakukan secara tenang dan sabar.
- 2) Pemimpin yang dipilih adalah pemimpin yang jauh dari mental korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Bagi pihak perusahaan sangat menjadi penting untuk menempatkan pemimpin yang memiliki jiwa dan semangat anti pada KKN. Karena jika seorang pemimpin anti pada KKN diharapkan *clean organization* akan berhasil diwujudkan.
- 3) Pemimpin yang dipilih adalah yang memiliki jiwa dan semangat, tidak mabuk atau terlalu cinta pada kekuasaan. Pemimpin yang cinta pada kekuasaan cenderung akan bersikap otoriter dalam memimpin.

²⁴ Irham Fahmi, *Pengantar Ilmu ...*, hal. 29

b. Solusi menghadapi berbagai masalah di bidang organisasi

Ada beberapa solusi secara umum dalam menyelesaikan berbagai masalah di bidang organisasi, yaitu sebagai berikut²⁵:

- 1) Sebuah organisasi yang baik akan selalu melakukan evaluasi terhadap keberadaan organisasi tersebut. Pengevaluasian dapat dilakukan secara rutin, dan itu harus dilakukan oleh mereka-mereka yang berkompeten dalam bidangnya dengan tujuan agar organisasi dapat terus berjalan pada rel nya.
- 2) Manajemen organisasi adalah mengedepankan konsep *button up* jika ingin mengubah konsep organisasi dari model domestik ke internasional. Konsep *button up* dilakukan dengan maksud agar organisasi tersebut siap dalam melakukan perubahan mulai dari tingkat bawah hingga atas. Karena perubahan konsep dari domestik ke internasional yang paling utama adalah kesiapan dari pihak karyawan.
- 3) Manajemen organisasi dalam mengubah bentuk organisasi dari model garis ke fungsional hingga ke model garis dan staf harus bercermin pada konsep representatif, sehingga sesuai dengan kondisi di organisasi tersebut. Karena jika itu bersifat tidak sesuai maka nantinya akan menimbulkan

²⁵ *Ibid*, hal. 203

dampak tidak baik berupa tidak berjalan dengan baik mekanisme kerja di organisasi tersebut.

- 4) Dalam era globalisasi saat ini akan lebih baik jika suatu organisasi menerapkan konsep sistem terbuka. Dengan alasan utama bahwa untuk mewujudkan visi dan misi dibutuhkan konsep "*hight adaptation*" pada perubahan lingkungan secara berkesinambungan. Sebuah organisasi hanya akan bertahan jika mampu mengapresiasi setiap keinginan konsumen dengan hasil produksi yang diciptakan. Dan kegagalan berbagai organisasi bisnis dewasa ini karena kekakuannya dalam memahami setiap perubahan tersebut.
- 5) Menyelesaikan masalah yang dianggap serius dengan berkonsultasi pada para ahli manajemen. Karena dengan masukan (*advise*) dari para ahli manajemen memungkinkan penyelesaian berbagai masalah sesuai dengan koridor konsep manajemen organisasi. Dan carilah konsultan yang memiliki kompetensi profesional kerja yang teruji dalam menyelesaikan setiap kasus di berbagai organisasi.

B. Budaya Disiplin

1. Pengertian Budaya Disiplin

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Musfah, fungsi budaya organisasi adalah memfasilitasi komitmen kolektif. Anggota organisasi

mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai. Menurut Wiyani dalam Musfah, budaya sekolah adalah suasana kehidupan sekolah tempat antar anggota masyarakat sekolah saling berinteraksi. Interaksi tersebut terikat oleh berbagai aturan, norma serta etika bersama yang berlaku di sekolah.

Phillips, dikutip oleh Komariyah dan Triatna dalam Musfah, merumuskan budaya sekolah sebagai *the beliefs, attitudes, and behaviors which characterize a school*. Kedisiplinan bisa menjadi identitas sekolah tertentu. Arti disiplin menurut Liang Gie, dikutip oleh Imron dalam Musfah, adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati. Dapat disadari, bahwa disiplin sangat penting diterapkan dalam proses pembelajaran di sekolah. Kedisiplinan yang tinggi tidak hanya dapat mendukung kelancaran seluruh kegiatan di sekolah, tetapi peserta didik juga dapat belajar membiasakan diri untuk berperilaku positif, yang bermanfaat bagi dirinya dan lingkungannya.²⁶

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Trisnawati dalam jurnal yang ditulis oleh Muhammad Syaifuddin, dinyatakan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan mempunyai kebijakan tertentu

²⁶ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan, (Aplikasi, Strategi, dan Inovasi)*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hal. 41-42

yang dituangkan dalam bentuk aturan. Bentuk aturan sekolah itu disebut dengan tata tertib sekolah. Dalam tata tertib sekolah, siswa dituntut untuk mentaati tata tertib sekolah di dalam menuju keberhasilan pembelajaran, dan membentuk karakteristik siswa agar disiplin dan bertanggungjawab. Pentingnya peraturan sekolah tersebut dibuat dalam mendidik rasa disiplin yang berperan mempengaruhi, mendorong, mengendalikan, mengubah, membina, dan membentuk perilaku siswa sesuai dengan nilai-nilai yang ditanamkan. Penanaman nilai disiplin dan tanggungjawab pada diri siswa di sekolah akan mereka bawa di lingkungan sekitar, baik itu dalam keluarga maupun lingkungan sosial masyarakat secara luas.

Menurut Roesminingsih dan Puspitasari dalam Syaifuddin menyatakan bahwa proses penanaman budaya disiplin dilakukan melalui pembiasaan, hukuman yang tegas bagi yang melanggar serta adanya peran warga sekolah dalam penerapan budaya disiplin. Kemudian faktor penghambat dalam pencapaian budaya disiplin antara lain beberapa guru serta hubungan antara sekolah dengan wali murid yang kurang. Sedangkan faktor pendukung utama dalam pencapaian budaya disiplin yaitu adanya tata tertib yang berlaku di sekolah.²⁷

²⁷ Muhammad Syaifuddin, *Pembentukan Budaya Disiplin melalui Program Penegak Disiplin Sekolah di SMAN 1 Porong Kabupaten Sidoarjo*, Kajian Moral dan Kewarganegaraan, Vol. 05, No. 01, 2017, hal. 212

2. Strategi Pemimpin Membangun Budaya melalui Pendidikan

Pendidikan merupakan proses membudayakan manusia sehingga pendidikan dan budaya tidak dapat dipisahkan. Pendidikan bertujuan membangun totalitas kemampuan manusia, baik sebagai individu maupun anggota masyarakat. Kebudayaan dipandang sebagai nilai-nilai yang diyakini bersama dan terinternalisasi dalam diri individu sehingga terhayati dalam setiap perilaku. Nilai-nilai yang dihayati ataupun ide yang diyakini tersebut bukanlah ciptaan sendiri dari setiap individu yang menghayati dan meyakini, semuanya itu diperoleh melalui proses belajar. Proses belajar merupakan cara untuk mewariskan nilai-nilai tersebut dari generasi ke generasi. Proses pewarisan tersebut dikenal dengan proses sosialisasi atau enkulturasi (proses pembudayaan). Untuk membangun manusia melalui budaya maka nilai-nilai budaya itu harus menjadi satu dengan dirinya, untuk itu diperlukan waktu panjang untuk transformasi budaya. Proses transformasi budaya dapat dilakukan dengan cara mengenalkan budaya, memasukkan aspek budaya dalam proses pembelajaran.

Sekolah atau pendidikan formal adalah salah satu saluran atau media dari proses pembudayaan. Media lainnya adalah keluarga dan institusi lainnya yang ada di masyarakat. Dalam pengertian ini, pendidikan bertujuan agar manusia dapat menunjukkan perilakunya sebagai makhluk yang berbudaya yang mampu bersosialisasi dalam masyarakatnya dan menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam upaya

mempertahankan kelangsungan hidup, baik secara pribadi, kelompok, maupun masyarakat secara keseluruhan dalam mempertahankan nilai-nilai budaya dalam kehidupan sehari-hari sehingga peserta didik mampu mempertahankan nilai-nilai dan mampu mengimplementasikan dalam kehidupannya.²⁸

3. Peran Budaya Sekolah

Budaya sekolah menurut Langgulung dalam Pradana yaitu merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah. Sedangkan budaya sekolah menurut Tilaar dalam Pradana yaitu nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Menurut Wagner dalam Pradana budaya sekolah bukanlah sebuah deskripsi demografis yang berhubungan dengan ras, sosial ekonomik

²⁸ Warni Tune Sumar, *Strategi Pemimpin dalam Penguatan Iklim Sekolah Berbasis Budaya Kearifan Lokal (Budaya Huyula)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 16-20

atau metode-metode geografi. Namun tentang bagaimana orang-orang memperlakukan orang lain, bagaimana mereka menilai orang lain dan bagaimana mereka bekerja dan bersama-sama baik dalam perasaan profesional maupun personal.²⁹

Djemari dalam Sumar membagi karakteristik peran budaya sekolah berdasarkan sifatnya dapat dibedakan menjadi tiga yakni³⁰:

a. Bernilai strategis

Budaya yang dapat berimbas dalam kehidupan sekolah secara dinamis. Misalnya memberi peluang pada warga sekolah untuk bekerja secara efisien, disiplin dan tertib. Budaya sekolah merupakan milik kolektif bukan milik perorangan, sehingga sekolah dapat dikembangkan dan dilakukan oleh semua warga sekolah.

b. Memiliki daya ungkit

Budaya yang memiliki daya gerak akan mendorong semua warga sekolah untuk berprestasi, sehingga kerja guru dan semangat belajar siswa akan tumbuh karena dipacu dan didorong, dengan dukungan budaya yang memiliki daya ungkit yang tinggi. Misalnya kinerja sekolah dapat meningkat jika disertai dengan imbalan yang pantas, penghargaan yang cukup, dan proporsi tugas yang seimbang. Begitu juga dengan siswa

²⁹ Yudha Pradana, *Pengembangan Karakter Siswa melalui Budaya Sekolah (Studi Deskriptif di SD Amaliah Ciawi Bogor)*, UCEJ, Vol. 1, No. 1, April 2016, hal. 59

³⁰ Warni Tune Sumar, *Strategi Pemimpin...*, hal. 13-15

akan meningkat semangat belajarnya, bila mereka diberi penghargaan yang memadai, pelayanan yang prima, serta didukung dengan sarana yang memadai.

c. Berpeluang sukses

Budaya yang berpeluang sukses adalah budaya yang memiliki daya ungkit dan memiliki daya gerak yang tinggi. Hal ini sangat penting untuk menumbuhkan rasa keberhasilan dan rasa mampu untuk melaksanakan tugas dengan baik. Misalnya budaya gemar membaca. Budaya membaca dikalangan siswa akan dapat mendorong mereka untuk banyak tahu tentang berbagai macam persoalan yang mereka pelajari di lingkungan sekolah. Demikian juga bagi guru mereka semakin banyak pengetahuan yang diperoleh, tingkat pemahaman semakin luas, semua ini dapat berlangsung jika disertai dengan kesadaran, bahwa mutu atau kualitas yang akan menentukan keberhasilan seseorang.

C. Penelitian Terdahulu

Sejauh pengamatan peneliti sampai saat ini, peneliti menemukan beberapa penelitian yang mengkaji kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan budaya disiplin di lembaga dalam bentuk karya ilmiah berupa skripsi atau jurnal. Oleh karena itu, sebagai upaya menambah literatur pendukung penelitian, serta untuk memastikan perbedaan pada penelitian ini,

maka peneliti telah mengidentifikasi beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Fitri Romadoni, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Peserta Didik di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Taman Sidoarjo.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh permasalahan disiplin yang masih ingin ditingkatkan lagi oleh warga sekolah, terutama kepala sekolah yakni masih adanya beberapa peserta didik yang datang terlambat masuk kelas dan tidak memakai atribut seragam yang lengkap meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sudah cukup baik dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik di sekolah tersebut.

Penelitian ini difokuskan pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah, bagaimana kedisiplinan peserta didik dan bagaimana cara meningkatkan kedisiplinan peserta didik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah demokratis, selain itu beliau termasuk pemimpin yang ramah, cerdas, disiplin, tegas dan terarah. SMA Muhammadiyah 1 Taman ini mempunyai banyak program kegiatan kedisiplinan dalam ekstrakurikuler. Kegiatan tersebut bisa menumbuhkan perilaku disiplin dan membuahkan hasil berupa prestasi yang diraih peserta didik, walaupun ada beberapa peserta didik yang masih ditingkatkan

kedisiplinannya dalam hal terlambat sekolah dan memakai atribut yang tidak lengkap.³¹

2. Penelitian oleh Afiati Nur Amali, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya peran kepala madrasah dalam perkembangan madrasah terutama dalam peningkatan mutu lembaga. Dilakukannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki upaya yang dilakukan dalam mengembangkan budaya yang bermutu di MTs Al-Khoiriyyah dengan menanamkan nilai-nilai dan misi madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan guru, siswa maupun karyawan, melakukan pengambilan keputusan dengan mufakat bersama sehingga semua kebijakan yang diberikan dapat diterima semua pihak dan dapat terlaksana tanpa adanya keterpaksaan dari salah satu pihak, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan perencanaan kurikulum sesuai dengan kurikulum pembelajaran di MTs Al-

³¹ Fitri Romadoni, Skripsi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Peserta Didik di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1 Taman Sidoarjo, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019.

Khoiriyyah, melakukan pembiasaan kedisiplinan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.³²

3. Penelitian oleh Agustya Intansari, Peningkatan Budaya Disiplin Siswa di Sekolah Dasar Negeri Selotapak No. 424 Trawas Mojokerto.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh kondisi para pelajar pada era globalisasi saat ini yang sangat memprihatinkan, salah satu masalah yang memprihatinkan adalah karena berkurangnya penanaman karakter pada masing-masing individu sehingga banyak para pelajar yang melahirkan perbuatan yang tidak sesuai aturan. Keadaan tersebut harus segera di akhiri dan digantikan dengan berbagai usaha yang harus dilakukan oleh setiap pelajar dan warga sekolah. Salah satu usaha tersebut adalah memberikan pendidikan dengan upaya meningkatkan budaya disiplin siswa. Fenomena yang terjadi di lapangan yakni di Sekolah Dasar Negeri Selotapak, yang ditemukan peneliti di sekolah tersebut bahwa siswa-siswi di sekolah ini sudah menerapkan disiplin siswa namun sikap disiplin siswa itu perlu ditingkatkan dalam mentaati peraturan-peraturan yang ada di sekolah, dan hal tersebut perlu dimanifestasikan dalam sebuah tindakan karena masih banyak siswa yang tidak mentaati peraturan yang berlaku sehingga karakter disiplin yang dimiliki siswa belum nampak pada diri setiap individu. Banyak faktor yang mempengaruhi siswa yang kurang menunjukkan sikap

³² Afiati Nur Amali, Skripsi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2015.

disiplin, diantaranya lemahnya perhatian orang tua kepada anaknya dikarenakan orang tua selalu sibuk dengan urusan ekonomi, orang tua yang otoriter, keluarga yang *home broken*, pengaruh pergaulan yang ada dilingkungan sekitar siswa, adanya perkembangan media elektronik, kurang demokratisnya pendekatan dari orang tua maupun guru yang ada di sekolah.

Penelitian ini difokuskan kepada bagaimana bentuk-bentuk budaya disiplin siswa, bagaimana peran kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan budaya disiplin siswa, dan bagaimana faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan budaya disiplin siswa.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya disiplin siswa yang diterapkan sudah menjadi aktivitas yang tercermin dalam diri siswa, pelaksanaan budaya disiplin di SD Negeri Selotapak meliputi kehadiran siswa, disiplin dalam pembelajaran dan disiplin dalam mematuhi aturan yang telah dibuat oleh pihak sekolah. Bentuk disiplin yang harus dipatuhi oleh siswa dan guru antara lain yaitu disiplin dalam melakukan hal apapun yang ada di sekolah, dan harus memperhatikan waktu, disiplin kelas, disiplin pada kebersihan sekolah dan disiplin pada tata tertib. Kepala sekolah dan guru sangat berperan penting dalam peningkatan budaya disiplin siswa dengan memberi contoh atau tauladan untuk siswa dalam berperilaku lebih disiplin. Faktor pendukung peningkatan budaya disiplin siswa adalah terjadinya komunikasi yang baik antara pihak sekolah dengan wali murid,

sedangkan faktor penghambatnya yaitu adanya beberapa siswa yang bermalasan dalam melaksanakan tugas, dan kurang kesadaran orang tua dalam membentuk karakter siswa.³³

4. Penelitian oleh Aelen Riuspika Puspitasari dan Erny Roesminingsih, Budaya Disiplin Sekolah di SMA Al-Islam Krian Kabupaten Sidoarjo.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh sekolah sebagai sarana dalam membentuk suatu kepribadian seluruh anggotanya, termasuk siswa. Kepribadian tersebut dicerminkan dalam tingkah laku siswa pada setiap harinya. Dalam membentuk tingkah laku siswa sesuai dengan visi yang dimiliki oleh sekolah, maka sekolah memberikan segenap peraturan tata tertib beserta sanksi pada siswa agar siswa memiliki kepribadian yang berkarakter. Segenap peraturan tata tertib yang diberlakukan pada siswa beserta sanksi yang diperoleh guna mengatur perilaku siswa yang disebut disiplin siswa.

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui bagaimana proses penanaman budaya disiplin, bagaimana peran warga sekolah dalam penerapan budaya disiplin, dan bagaimana faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dalam pencapaian budaya disiplin.

Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa proses penanaman budaya disiplin di sekolah meliputi adanya visi sekolah, pelembagaan, terbentuknya tata tertib sekolah, implementasi melalui

³³ Agustya Intansari, Skripsi, Peningkatan Budaya Disiplin Siswa di Sekolah Dasar Negeri Selotapak No. 424 Trawas Mojokerto, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015.

pembiasaan, hukuman yang tegas bagi yang melanggar serta hasil dari penanaman disiplin, peran warga sekolah dalam penerapan budaya disiplin terdapat peran penting kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta peran guru dan staf. Faktor yang menjadi penghambat dalam pencapaian budaya disiplin terdapat pada beberapa guru serta hubungan antara sekolah dengan wali murid yang kurang. Faktor pendukung utama dalam pencapaian budaya disiplin yaitu adanya tata tertib yang berlaku di sekolah.³⁴

Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun tabel analisis komparasi sebagai berikut:

Tabel 2.2 Analisis Komparasi Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Fitri Romadoni, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Peserta Didik di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 1	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah demokratis, selain itu beliau termasuk pemimpin yang ramah, cerdas, disiplin, tegas dan terarah. SMA Muhammadiyah 1 Taman ini mempunyai	Fokus penelitian terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan upaya dalam meningkatkan budaya disiplin di lembaga.	Penelitian ini tidak membahas apa saja kendala dan solusi dalam meningkatkan budaya disiplin di lembaga, sebagaimana di susun oleh penulis.

³⁴ Aelen Riuspika Puspitasari dan Erny Roesminingsih, *Budaya Disiplin Sekolah di SMA Al-Islam Krian Kabupaten Sidoarjo*, Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 3, Januari 2014, hal. 72-80

	Taman Sidoarjo.	banyak program kegiatan kedisiplinan dalam ekstrakurikuler. Kegiatan tersebut bisa menumbuhkan perilaku disiplin dan membuahkan hasil berupa prestasi yang diraih peserta didik, walaupun ada beberapa peserta didik yang masih ditingkatkan kedisiplinannya dalam hal terlambat sekolah dan memakai atribut yang tidak lengkap.		
2.	Afiati Nur Amali, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah Semarang.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki upaya yang dilakukan dalam mengembangkan budaya yang bermutu di MTs Al-Khoiriyyah dengan menanamkan nilai-nilai dan misi madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi	Penelitian ini sama-sama bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah, upaya pengembangan dan melakukan pembiasaan kedisiplinan dalam mengembangkan	Penelitian ini membahas bagaimana pemimpin mengembangkan budaya mutu lembaga, sedangkan penulis membahas bagaimana menciptakan budaya disiplin pada suatu lembaga.

		<p>yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan guru, siswa maupun karyawan, melakukan pengambilan keputusan dengan mufakat bersama, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan perencanaan kurikulum sesuai dengan kurikulum pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan pembiasaan kedisiplinan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.</p>	<p>budaya di lembaga.</p>	
3.	<p>Agustya Intansari, Peningkatan Budaya Disiplin Siswa Di Sekolah Dasar Negeri Selotapak No. 424 Trawas Mojokerto.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya disiplin siswa yang di terapkan sudah menjadi aktivitas yang tercermin dalam diri siswa, pelaksanaan budaya disiplin di SD Negeri selotapak meliputi</p>	<p>Fokus penelitian ini sama-sama membahas faktor penghambat atau kendala dalam meningkatkan budaya disiplin siswa.</p>	<p>Penelitian ini memfokuskan bagaimana bentuk-bentuk budaya disiplin siswa sedangkan penulis memfokuskan pada</p>

		<p>kehadiran siswa, disiplin dalam pembelajaran dan disiplin dalam mematuhi aturan yang telah dibuat oleh pihak sekolah. Bentuk disiplin yang harus dipatuhi oleh siswa dan guru antara lain yaitu disiplin dalam melakukan hal apapun yang ada di sekolah, dan harus memperhatikan waktu, disiplin kelas, disiplin pada kebersihan sekolah dan disiplin pada tata tertib. Kepala sekolah dan guru sangat berperan penting dalam peningkatan budaya disiplin siswa dengan memberi contoh atau tauladan untuk siswa dalam berperilaku lebih disiplin. Faktor pendukung peningkatan budaya disiplin siswa adalah terjadinya komunikasi yang baik antara</p>	<p>kepemimpinan kepala madrasah, upaya menciptakan serta kendala dan solusi menciptakan budaya disiplin pada suatu lembaga.</p>
--	--	---	---

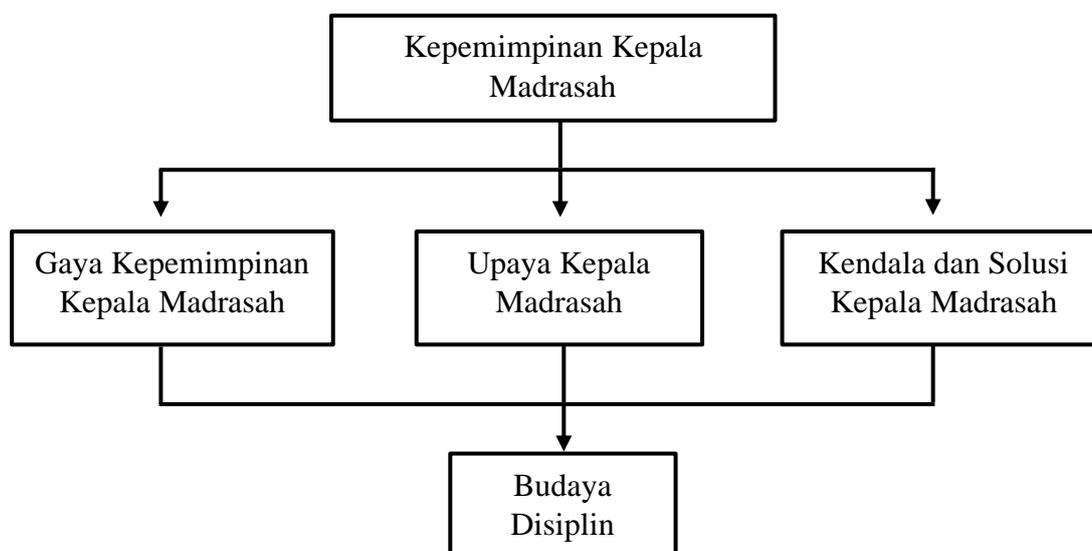
		<p>pihak sekolah dengan wali murid, sedangkan faktor penghambatnya yaitu adanya beberapa siswa yang bermalasan dalam melaksanakan tugas, dan kurang kesadaran orangtua dalam membentuk karakter siswa.</p>		
4.	<p>Aelen Riuspika Puspitasari dan Erny Roesminingsih, Budaya Disiplin Sekolah di SMA Al-Islam Krian Kabupaten Sidoarjo.</p>	<p>Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa proses penanaman budaya disiplin meliputi adanya visi sekolah, pelembagaan, terbentuknya tata tertib, implementasi melalui pembiasaan, hukuman yang tegas bagi yang melanggar serta hasil dari penanaman disiplin, peran warga sekolah dalam penerapan budaya disiplin terdapat peran penting kepala sekolah, wakil kepala sekolah,</p>	<p>Fokus penelitian ini membahas proses penanaman budaya disiplin sebagai upaya dan faktor penghambat atau kendala dalam meningkatkan budaya disiplin pada lembaga.</p>	<p>Fokus penelitian ini membahas lebih luas tentang peran warga sekolah dalam penerapan budaya disiplin, sedangkan penulis membahas bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan budaya disiplin di lembaga.</p>

		serta peran guru dan staf. Faktor yang menjadi penghambat dalam pencapaian budaya disiplin terdapat pada beberapa guru serta hubungan antara sekolah dengan wali murid yang kurang. Faktor pendukung utama dalam pencapaian budaya disiplin yaitu adanya tata tertib yang berlaku di sekolah.		
--	--	---	--	--

Dari deskripsi masing-masing penelitian terdahulu serta penyajian tabel komparasi diatas, dapat disimpulkan bahwa perbedaan antara hasil penelitian terdahulu dengan penelitian “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Disiplin di MTsN 6 Kediri” ini adalah berfokus pada gaya kepemimpinan dalam mengupayakan terciptanya budaya disiplin, dimana kepemimpinan kepala madrasah dianggap sangat penting dan berpengaruh terhadap upaya yang dilakukan pemimpin dalam tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Kedudukan penulis terhadap penelitian terdahulu yaitu sebagai pencari ilmu, sebagai bahan referensi dan pertimbangan sehingga ikut menyumbangkan karya dengan tema yang sama namun judul yang berbeda.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan apa yang telah peneliti sampaikan diatas, maka dapat digambarkan bahwa diupayakannya penciptaan budaya disiplin di madrasah memungkinkan adanya penyesuaian dalam kepemimpinan kepala madrasah di lembaga pendidikan, mulai dari gaya kepemimpinan, upaya yang dilakukan pemimpin atau kepala madrasah serta kendala dan solusi dalam menciptakan budaya disiplin madrasah. Sehingga paradigma penelitian ini dapat digambarkan dengan peta konsep sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian diatas menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yaitu budaya disiplin, kepala madrasah dapat melakukan beberapa langkah sebagai pencapaian tujuan organisasi diantaranya dengan memperhatikan gaya kepemimpinannya sebagai kepala madrasah, memperhatikan upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk menciptakan budaya disiplin sekolah dan kepala sekolah harus memperhatikan kendala

sekaligus solusi terhadap kendala yang terjadi dalam proses menciptakan budaya disiplin sekolah.