

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri

Astuti

Astutiabbas69@gmail.com

Danial

danialrahman206@gmail.com

Institut Agama Islam Negeri Bone

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah yang kondusif di MAN Kabupaten Bone. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Subjek penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan peserta didik. Data dianalisis dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan perannya dalam mengembangkan budaya dari segi nilai-nilai, seperti inisiatif, kebersamaan, tanggung jawab, rasa memiliki, komitmen, kerja sama, saling pengertian, semangat persatuan, taat azas, saling membimbing dan memotivasi, inovatif, bekerja keras, kepedulian, kedisiplinan dan kejujuran, budaya bersih, hubungan yang baik, berwawasan luas, dan sebagainya. Hambatan dalam pengembangan budaya madrasah lebih dominan pada kesulitan dalam menerapkan kedisiplinan secara sempurna. Kedisiplinan akan sulit terwujud tanpa adanya kesadaran dari dalam diri individu masing-masing. Oleh karena itu, kepala madrasah selalu mengupayakan agar kedisiplinan selalu ditegakkan dan dikedepankan melalui kesadaran warga madrasah atas tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas di madrasah.

Kata kunci: *Kepemimpinan, kepala madrasah, dan budaya madrasah*

Abstract: This research aims to describe the leadership role of the headmaster in building conducive madrasah culture in the MAN Bone District. This research is a field study with a qualitative approach. The data collection techniques used are interviews and observations. The subject of this study is the headmaster, deputy chief of madrasah, teachers, administration staff, and students. Data is analyzed by reducing data, presenting data, and drawing conclusions. The results of this study show that the headmaster performs its role in developing cultures in terms of values, such as initiative, togetherness, responsibility, sense of existence, commitment, cooperation, mutual understanding, spirit of unity, obedience azas, guiding and motivating, innovative, hard-working, caring, discipline and honesty, clean culture, good relationships, knowledgeable, and so on. The obstacles in the development of madrasah culture are more dominant in difficulty in applying discipline perfectly. Discipline will be difficult to manifest without awareness of each individual. Therefore, the headmaster always seeks to have discipline always enforced and forward through the consciousness of the residents of the madrasah for his responsibilities in carrying out duties in the madrasah.

Keywords: *Leadership, Headmaster, and Madrasah Culture*

Pendahuluan

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unit tersebutlah, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.

Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan pimpinan tunggal di madrasah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di madrasah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan madrasah. Dalam manajemen modern seorang

pemimpin juga harus berperan sebagai pengelola. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian) dan *controlling* (pengawasan), kepala madrasah harus berperan pula sebagai supervisor pengajaran serta sebagai evaluator program sekolah (Mulyasa, 2013: 181).

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Pandangan tersebut menganjurkan kepada para kepala madrasah untuk memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan secara cermat sehingga kepemimpinannya efektif dalam arti tercapai tujuan yang diharapkan. Di samping itu, kepala madrasah sebagai jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai

guru harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan sebagai jabatan yang dimaksud. Sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua berharap agar anak-anaknya memiliki dua kemampuan sekaligus, tidak hanya pengetahuan umum (IPTEK) tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ).

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan sehingga kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, esensi kepemimpinan adalah kepengikut-an kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin (Wahjosumidjo, 2008: 4). Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha, baik dalam organisasi profit maupun nonprofit. Kepemimpinan yang baik menurut Rivai dan Arifin(2013: 7) adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas.

Kata kepemimpinan dalam bahasa Arab sering dihubungkan dengan kata *ra'inyang* diambil dari hadis Nabi Muhammad saw., yaitu sebagai berikut:

كَلِّمُكُمْ رَاعٍ وَ كَلِّمُكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.....(رواه البخارى)

Artinya:

Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya itu..... (Al-Bukhari, t.t: 139).

Kata *ra'in* arti asalnya adalah gembala. Seorang pemimpin ibarat seorang penggembala yang harus membawa ternaknya ke padang rumput dan menjaganya agar tidak diserang serigala. Adapun *ra'iyah* berarti rakyat. Dengan demikian, Saifullah (2014: 149) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin pasti mempertanggungjawabkan kepemimpinannya di hadapan rakyat. Kepemimpinan dalam Islam juga identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil (Zaenal, dkk, 2017: 4). Wakil yang dimaksud adalah perwakilan seseorang dari sejumlah orang yang berkumpul untuk menjadi pemimpin yang dapat memberikan arahan dan petunjuk serta menjadi pengatur dalam mengefektifkan suatu kegiatan, sebagaimana dalam QS al-Baqarah/2: 30 berikut ini.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً... sekolah/madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terjemahnya:

Dan (ingatlah) ketika Tuhamu berfirman kepada para malaikat “sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi... (Kementerian Agama RI, 2013: 6).

Ivancevich (2008: 413) mengemukakan bahwa *leadership as a process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goal*. Pengertian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Hal ini mengindikasikan bahwa individu tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang lain.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif (Sulistyorini, 2009: 168). Dengan demikian kepemimpinan kepala

Definisi tersebut mengindikasikan bahwa dalam kepemimpinan terdapat beberapa unsur di dalamnya, meliputi adanya orang yang memberi pengaruh (pemimpin), adanya orang lain yang dipimpin, kegiatan menggerakkan orang lain dengan memengaruhi dan menggerakkan (perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya), adanya tujuan yang hendak dicapai, dan berlangsung berupa proses (baik dalam institusi, organisasi atau kelompok).

Menurut Daryanto (2005: 80), kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, yaitu: 1) kegiatan mengatur proses belajar mengajar; 2) kegiatan mengatur kesiswaan; 3) kegiatan mengatur personalia; 4) kegiatan mengatur peralatan pengajaran; 5) kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah; 6) kegiatan mengatur keuangan; dan 7) kegiatan mengatur hubungan antara sekolah dan masyarakat.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), *innovator*, dan *motivator* (Mulyasa, 2009: 98). Ketujuh peran kepala madrasah tersebut perlu diperhatikan dalam mengefektifkan suatu madrasah. Sejauh mana kepala madrasah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi seluruh komponen pendidikan, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu Buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut culture, yang berasal dari kata latin Colere, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata culture juga kadang diterjemahkan sebagai "kultur" dalam Bahasa Indonesia (El Widdah, 2012: 117)

ZamroniSusanto (2015: 92) mengatakan bahwa budaya merupakan

pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak. Budaya dapat dilihat sebagai suatu perilaku, nilai-nilai, sikap hidup, dan cara hidup, dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, dan sekaligus cara untuk memandang persoalan dan memecahkannya.

Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dari nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa disebut dengan "pikiran organisasi". Dari pikiran-pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/sekolah. (Muhaimin, 2012: 48).

Ndrahadalam Saefullah(2012: 90) mengemukakan bahwa fungsi budaya

sebagai: 1) identitas dan citra suatu masyarakat; 2) penguatan suatu masyarakat; 3) sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya; 4) kekuatan penggerak; 5), kemampuan untuk membentuk nilai tambah; 6) pola perilaku; 7) warisan; 8) pengganti formalisasi; dan 9) mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme dan beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses adaptasi tersebut dibutuhkan untuk menghindari terjadinya konflik antar-budaya. Mekanisme adaptasi menjadi ciri kedewasaan individu, kelompok, organisasi bahkan masyarakat negara tertentu. Dengan adaptasi, kehidupan dapat berjalan secara harmonis, tenteram aman dan damai. Karena esensi adaptasi sesungguhnya adalah saling menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dapat pula dikatakan bahwa budaya merupakan aset yang sangat berharga, yang dapat digunakan sebagai model dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera, adil, dan bermartabat. Karena dengan berbudaya, kita bisa dikenal, kita bisa hidup berdampingan secara sehat dan harmonis.

Dewasa ini persepsi atau pemahaman masyarakat tentang madrasah sudah mengalami pergeseran sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi secara makro yang dilakukan pemerintah dengan kebijakan-kebijakan barunya. Pada awalnya madrasah dipahami sebagai sekolah yang hanya mengajarkan agama, tetapi sekarang ini persepsi masyarakat sudah berubah ternyata madrasah pada dasarnya sama dengan sekolah umum lainnya. Di sisi lain madrasah juga dianggap sebagai sekolah umum plus agama. Perubahan persepsi dan pemahaman tersebut seiring dengan perubahan yang terjadi secara makro. Jika dilihat dari kecenderungan atau gejala sosial yang baru yang terjadi di masyarakat akhir-akhir ini yang berimplikasi pada tuntutan dan harapan tentang model pendidikan yang mereka harapkan, maka sebenarnya madrasah memiliki potensi dan peluang besar untuk menjadi alternatif pendidikan masa depan. Oleh karena itu, pengelola atau pimpinan lembaga pendidikan memang memiliki posisi dan fungsi strategis selaku pengendali lembaga tersebut. Mereka memiliki *political power* (kekuasaan politis), suatu kekuasaan yang tidak dimiliki oleh para guru. Melalui kewenangan itu, mereka memiliki

kewenangan untuk mengadakan pengembangan ataupun pembaharuan mutu melalui pengembangan budaya madrasah yang kondusif.

Budaya saat ini dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Menurut Zamroni (Susanto, 2016: 94), budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah. Namun, dalam hal mewujudkan budaya madrasah yang kondusif tidak terlepas dari tanggung jawab kepala madrasah. Oleh karena itu, wajar saja ketika suatu madrasah mengalami kemunduran maka kepala madrasah banyak mendapat kritikan.

Madrasah Aliyah Negeri di kabupaten Bone sebagai salah satu lembaga pendidikan tingkat menengah yang sudah diminati oleh masyarakat karena menunjukkan prestasinya baik di bidang akademik maupun non akademik dan hal tersebut tidak terlepas dari

kepemimpinan kepala madrasah. Dari fenomena yang ada maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah yang kondusif di Madrasah Aliyah Negeri kabupaten Bone.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan *field research* dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone yang terdiri dari 4 madrasah (MAN 1, MAN 2, MAN 3, dan MAN 4 Bone). Sumber data diperoleh melalui wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai data primer serta hasil observasi sebagai data sekunder.

Teknik pengumpulan data digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Dalam penelitian ini, peneliti merupakan instrumen kunci (*key instrument*) Instrumen yang digunakan adalah pedoman observasi, dan pedoman wawancara. Pengujian keabsahan data yang digunakan yaitu dengan melakukan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Data yang diperoleh kemudian dianalisis

dengan mereduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Madrasah yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone

Pemimpin pendidikandalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan budaya dan iklim yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menjadi seorang pemimpin pendidikan tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan di samping memiliki bekal

kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya. Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi, kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone memiliki peran dalam mengembangkan budaya madrasah yang kondusif. Mereka menjalankan perannya di madrasah yang dipimpinnya masing-masing. Peran kepala madrasah dalam mengembangkan budaya madrasah yang kondusif, yaitu sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*.

Sebagai *educator*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone melakukan pembimbingan kepada guru

dan pegawai terhadap tugas-tugasnya, membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan melalui kerja sama dengan wakamad kesiswaan dan para pembina OSIS, dan berusaha mengikuti perkembangan IPTEK dengan menggunakan berbagai media elektronik dalam menjalankan tugasnya di madrasah.

Sebagai *manager*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone telah melakukan berbagai hal yang menyangkut dengan kegiatan manajerial, seperti penyusunan program secara sistematis dan melaksanakannya berdasarkan skala prioritas, menyusun organisasi personal dengan uraian tugas sesuai standar yang ada, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk menggerakkan stafnya agar bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Sebagai *administrator*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone menerapkannya melalui pengelolaan perangkat KBM secara sempurna berupa data-data administrasi, pengelolaan administrasi kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan administrasi persuratan menurut ketentuan yang berlaku.

Sebagai *supervisor*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone menerapkannya dengan melakukan berbagai kegiatan, seperti menyusun

program supervisi pendidikan dan melaksanakannya dengan baik, memanfaatkan hasil supervisi tersebut demi peningkatan kinerja guru dan pegawai sehingga dapat berkontribusi terhadap pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah yang dipimpinnya masing-masing.

Sebagai *leader*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone mewujudkannya dengan menunjukkan kepribadiannya sebagai seorang muslim yang taat beribadah dan memelihara norma agama dengan baik, berupaya untuk memahami personalnya yang memiliki kondisi berbeda-beda, bersikap terbuka untuk menerima saran ataupun kritikan yang sifatnya membangun dari berbagai pihak, merumuskan visi dan misi yang jelas, menerapkan sistem komunikasi yang mudah dipahami oleh semua pihak, serta mengambil keputusan melalui musyawarah dengan warga madrasah.

Sebagai *innovator*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone menerapkannya melalui penciptaan ide-ide atau gagasan baru untuk inovasi dan perkembangan madrasah yang dipimpinnya masing-masing serta mengimplementasikan ide-ide tersebut dengan baik, seperti pengembangan KBM,

peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler, maupun hal-hal lain yang mengarah kepada perkembangan madrasah yang dipimpinnya masing-masing.

Sebagai *motivator*, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone berupaya untuk mengatur lingkungan kerja secara kondusif, baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan sosial, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, kemudian menerapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan prinsip hukuman kepada warga madrasah. Kepala madrasah menampakkan atau mendorong warga madrasah dengan memperlihatkan serta menunjukkan tingkah laku yang dapat menarik perhatian dan keinginan warga madrasah untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik, dengan kata lain kepala madrasah harus menjadi teladan bagi warga madrasah.

Ketujuh peran kepala madrasah tersebut telah diimplementasikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone menurut strateginya masing-masing. Meskipun belum sepenuhnya diterapkan dengan sempurna, tetapi setidaknya kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone selalu berupaya untuk menerapkan secara maksimal. Penerapan peran kepala madrasah tersebut

tentunya banyak memberikan kontribusi atau sumbangsih terhadap pengembangan madrasah yang dipimpinnya, salah satunya yaitu mengembangkan budaya madrasah yang kondusif.

Peran kepala madrasah yang diterapkan telah mengembangkan berbagai nilai yang menjadi unsur pembentuk budaya madrasah yang kondusif, seperti nilai kerja sama, kebersamaan, semangat persatuan, tanggung jawab, rasa memiliki, komitmen terhadap lembaga, inisiatif, inovatif, saling membimbing dan memotivasi, taat azas, bekerja keras, peduli terhadap orang lain, disiplin, jujur, berwawasan luas, dan lain sebagainya. Nilai-nilai tersebut telah dikembangkan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone melalui perannya sebagai *Educator*, *Manager*, *Administrator*, *Supervisor*, *Leader*, *Innovator*, dan *Motivator* (EMASLIM). Dengan demikian, semakin maksimal kemampuan kepala madrasah dalam menerapkan perannya, semakin berkembang pula budaya madrasah yang kondusif pada madrasah yang dipimpinnya, begitu pula sebaliknya.

Deskripsi Budaya di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone

Budaya madrasah merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh

madrasah atau falsafah yang menuntun kebijakan madrasah terhadap semua unsur dan komponen madrasah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di madrasah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh warga madrasah. Budaya madrasah 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 di antara seluruh unsur dan *stakeholder* madrasah baik itu kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan madrasah. Budaya madrasah sangat erat kaitannya dengan pembentukan suasana madrasah yang kondusif.

Peranan budaya madrasah memang tidak dapat dinafikan lagi, budaya madrasah banyak memberi pengaruh dan dampak kepada warga madrasah terutama dari segi pencapaian, emosi dan juga tingkah laku. Kemajuan dan pencapaian madrasah dapat ditingkatkan melalui penlibatan, kerja sama dan juga kepercayaan. Data menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa madrasah

yang memiliki sumber keuangan yang sama besar, namun penampilan fisik dan prestasinya berbeda. Lebih dari itu, bisa terjadi madrasah dalam satu kompleks, didukung dengan lingkungan masyarakat yang sama, latar belakang pendidikan kepala madrasah dan guru-gurunya sama, namun karena memiliki budaya madrasah yang berbeda, iklim madrasah berbeda, maka prestasinya menjadi berbeda. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh pemahaman dan kepatuhan warga madrasah terhadap norma, nilai-nilai, dan keyakinan yang mereka junjung. Makin kuat keyakinan dan kepatuhan warga madrasah terhadap norma dan nilai-nilai semakin tinggi pula keterikatannya pada madrasah, semakin besar rasa memiliki, dan makin kuat motif belajarnya.

Gambaran budaya di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone dapat diketahui dari penerapan nilai-nilai yang telah dikembangkan di madrasah tempat mereka bertugas masing-masing. Budaya dari segi nilai-nilai diterapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku warga madrasah dalam menjalankan tugasnya di madrasah, baik di MAN 1 Bone, MAN 2 Bone, MAN 3 Bone, maupun di MAN 4 Bone. Keempat madrasah tersebut telah menerapkan nilai-nilai yang menjadi pembentuk budaya madrasah yang

kondusif. Nilai-nilai yang dikembangkan tersebut berupa nilai kerja sama, kebersamaan, semangat persatuan, tanggung jawab, rasa memiliki, komitmen terhadap lembaga, inisiatif, inovatif, saling membimbing dan memotivasi, taat azas, bekerja keras, peduli terhadap orang lain, disiplin, jujur, berwawasan luas, dan lain sebagainya. Meskipun dalam menerapkan nilai-nilai tersebut, masih banyak warga madrasah yang belum bisa menerapkannya secara maksimal sehingga melahirkan penyimpangan-penyimpangan di kalangan warga madrasah, seperti nilai kedisiplinan dan tanggung jawab. Nilai kedisiplinan dan tanggung jawab sangat sulit diterapkan tanpa adanya kesadaran dan keinginan dari dalam diri individu masing-masing.

Dari uraian tersebut, dapat diketahui bahwa budaya Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone sudah termasuk dalam kategori kondusif yang ditandai dengan perilaku atau tindakan warga madrasah dalam menerapkan nilai-nilai yang telah dikembangkan, meskipun belum sepenuhnya warga madrasah menerapkannya dengan baik. Dalam suatu madrasah atau sekolah pada umumnya, tidak dapat dipungkiri adanya warga madrasah yang melakukan penyimpangan-penyimpangan sehingga menjadi kendala

atau hambatan dalam mengembangkan budaya madrasah yang kondusif, begitulah realitas yang terjadi di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone.

Pengembangan budaya madrasah yang kondusif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone perlu adanya kerja sama dengan warga madrasah agar dapat menciptakan budaya madrasah yang kondusif. Tanpa adanya kesepakatan dan kerja sama yang baik, akan sulit mengembangkan dan menerapkan budaya yang kondusif di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus berperan penting dalam mendorong dan mengajak warga madrasah untuk menerapkan dan mengembangkan budaya di madrasah masing-masing. Budaya madrasah yang kondusif tentu akan memberikan kontribusi yang begitu penting bagi warga madrasah dalam menjalankan tugasnya.

Hambatan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Madrasah yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone

Pelaksanaan suatu kegiatan tidak jarang ditemukan kendala atau hambatan dalam pelaksanaannya, begitu pula dalam penerapan dan pengembangan budaya madrasah. Tantangan utama kepala madrasah dalam mengembangkan budaya madrasah adalah membangun suasana madrasah yang kondusif melalui

pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah. Komunikasi dan interaksi yang sehat memiliki dua indikator yaitu tingkat keseringan dan kedalaman materi yang dibahas. Di samping itu, kepala madrasah perlu mengembangkan komunikasi multi arah untuk mengintegrasikan seluruh sumber daya secara optimal.

Tantangan atau hambatan yang dialami oleh kepala madrasah dalam mengembangkan budaya madrasah yang kondusif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone lebih dominan pada kesulitan dalam menerapkan kedisiplinan secara sempurna. Hal tersebut dipicu karena masih terdapat warga madrasah yang kurang memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya di madrasah sehingga menimbulkan penyimpangan-penyimpangan, seperti kedisiplinan. Kedisiplinan akan sulit terwujud tanpa adanya kesadaran dari dalam diri individu masing-masing. Oleh karena itu, kepala madrasah selalu mengupayakan agar kedisiplinan selalu ditegakkan dan dikedepankan melalui kesadaran warga madrasah atas tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas di madrasah. Di antara

upaya kepala madrasah untuk menanamkan nilai kedisiplinan kepada warga madrasah adalah dengan menghadirkan daftar hadir elektronik (*check lock*) bagi guru dan pegawai dan tetap melakukan pemantauan atau pengawasan secara intensif kepada seluruh warga madrasah.

Selain itu, masih terdapat berbagai hambatan yang dialami oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone, seperti keterbatasan sarana dan prasarana sehingga menghambat pengembangan budaya madrasah, serta masih terdapat warga madrasah yang acuh tak acuh dengan penerapan budaya madrasah sehingga menjadi kendala dalam pengembangan budaya madrasah yang kondusif. Berbagai upaya telah dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone dalam meminimalisir kendala-kendala yang dihadapi dalam mengembangkan budaya madrasah. Namun, upaya kepala madrasah tersebut tentunya harus dibarengi dengan kerja sama dari pihak atau warga madrasah itu sendiri.

Komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan warga madrasah sangat menentukan keberhasilan kepala madrasah untuk mempengaruhi dan mendorong warga madrasah dalam

menerapkan dan mengembangkan budaya madrasah yang kondusif. Dengan terjalannya komunikasi yang baik, akan melahirkan kerja sama yang baik pula sehingga memudahkan pengembangan budaya madrasah.

Kesimpulan

Peran kepala madrasah dalam mengembangkan budaya madrasah yang kondusif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone telah dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut ditandai dengan penerapan tugas dan fungsinya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*. Dalam menjalankan perannya tersebut, kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone juga mengembangkan budaya dari segi nilai-nilai, seperti inisiatif, kebersamaan, tanggung jawab, rasa memiliki, komitmen, kerja sama, saling pengertian, semangat persatuan, taat azas, saling membimbing dan memotivasi, inovatif, bekerja keras, kepedulian, kedisiplinan dan kejujuran, budaya bersih, hubungan yang baik, berwawasan luas, dan sebagainya.

Gambaran budaya di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone sudah dapat dikatakan kondusif yang ditandai dengan adanya nilai-nilai yang dikembangkan dan diterapkan melalui

tindakan atau perilaku setiap warga madrasah, meskipun masih terdapat beberapa nilai yang sulit untuk diterapkan secara sempurna, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, inisiatif, dan inovatif dari warga madrasah.

Hambatan dalam pengembangan budaya madrasah yang kondusif di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Bone lebih dominan pada kesulitan dalam menerapkan kedisiplinan secara sempurna. Kedisiplinan akan sulit terwujud tanpa adanya kesadaran dari dalam diri individu masing-masing. Oleh karena itu, kepala madrasah selalu mengupayakan agar kedisiplinan selalu ditegakkan dan dikedepankan melalui kesadaran warga madrasah atas tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas di madrasah. Upaya kepala madrasah untuk menanamkan nilai kedisiplinan kepada warga madrasah adalah dengan menghadirkan daftar hadir elektronik (*check lock*) bagi guru dan pegawai dan tetap melakukan pemantauan atau pengawasan secara intensif kepada seluruh warga madrasah. Selain itu upaya yang dilakukan, yaitu dengan menanamkan sifat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi kepada warga madrasah agar memiliki kemauan untuk melaksanakan disiplin kerja sehingga

pengembangan budaya madrasah dapat lebih kondusif di madrasah yang dipimpinnya masing-masing.

Daftar Pustaka

- Al-Bukhari, Abu Abdullah bin Muhammad Ismail. *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar Ash-Sha'bu.
- Daryanto. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Invancevich, John M. 2008. *Human Resource Management*. Ed. X; Singapura: McGraw-Hill International.
- Kementerian Agama RI. 2013. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Bandung: MikhrajKhazanah Ilmu.
- Muhaimin.2012. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Menyusun Rencana PengembanganSekolah/Madrasah*. Cet. IV; Jakarta: Fajar InterpretamaOffeset.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.Cet: X; Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2013.*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal dan ArviyanArifin. 2013. *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara.
- Saefullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Cet. II; Bandung: Pustaka Setia.
- Sulistiyorini 2009.*Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Strategi dan Aplikasi*.Cet. I; Yogyakarta: Teras.
- Susanto, Pendi. 2015. *Produktivitas Sekolah*. Cet. I; Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindoPersada.
- El Widdah, Minnah dkk. 2012. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*.Cet I; Bandung: Alfabeta.
- Zainal, VeithzalRivai dkk. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cet. XII; Jakarta: RajaGrafindoPersada.