



Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Disiplin Guru

Maryatul Kibtiyah^{1*}

¹Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

kibtiyah1015@gmail.com

*Correspondence Author

Abstract

This study aims to describe the leadership role of the Madrasah Head in improving teacher discipline at MTs Nurul Iman, Ulu Gedong Village. The focus of this research is why the leadership role of the Madrasah Head in improving teacher discipline at MTs Nurul Iman Ulu Gedong Village is not optimal? This study uses qualitative-descriptive, with the aim of being able to explore the natural state or natural setting of the research location. This study found that the implementation of the leadership of the Head of MTs Nurul Iman, Ulu Gedong Village, is marked by several efforts; (a) maintaining the interests and goals of the school, (b) group cooperation in achieving school goals, (c) a sense of equality of rights and equal obligations, (d) suggestions, opinions and criticisms, (e) freedom to subordinates to work and develop and , (f) deliberation approach. The leadership of the madrasah principal in improving teacher discipline at MTs Nurul Iman, Ulu Gedong Village was not optimal because the vision of the madrasa principal in work discipline had not been understood urgently by the teacher. An indicator of this can be seen in the presence of some teachers who are less disciplined in carrying out school regulations that have been mutually agreed upon.

Key word: Principal Leadership, Teachers, Teacher Discipline, Organizing, Supervision, Education Quality.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan disiplin guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong. Fokus penelitian ini adalah mengapa peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan disiplin guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong belum optimal? Penelitian ini menggunakan kualitatif-deskriptif, dengan maksud agar bisa mengeksplorasi keadaan yang natural atau setting alamiah dari lokasi penelitian. Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan kepemimpinan Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong ditandai dengan beberapa upaya antara lain; (a) menjaga kepentingan dan tujuan sekolah, (b) kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan sekolah, (c) rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban, (d) saran, pendapat dan kritik, (e) kebebasan kepada bawahan untuk bertugas dan berkembang dan, (f) pendekatan musyawarah. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru belum optimal karena visi kepala madrasah dalam disiplin kerja belum dipahami secara urgen oleh guru. Indikator hal itu terlihat pada adanya sebagian guru yang kurang disiplin dalam menjalankan peraturan sekolah yang sudah disepakati bersama.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Disiplin Guru, Pengorganisasian, Pengawasan, Kualitas Pendidikan



A. Pendahuluan

Sumber daya manusia dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu kualitas dan jumlah tertentu. Jumlah menyangkut kuantitas SDM (populasi) yang komitmennya terhadap kemajuan kurang signifikan dibandingkan dengan perspektif kualitas. Bahkan jumlah SDM yang tidak dibarengi dengan kualitas yang layak pun menjadi beban bagi kemajuan suatu negara. Sedangkan kualitas menyangkut sifat SDM tersebut, yang meliputi kapasitas aktual dan kapasitas non-aktual (wawasan dan mental). Oleh karena itu, untuk mempercepat kemajuan di bidang apapun, bekerja pada sifat SDM adalah prasyarat utama.¹

Pasal 1 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan direncanakan dalam rangka mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk dapat memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta berbagai keterampilan yang diperlukan untuk dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.²

Sejalan dengan karakteristik kualitas sumber daya manusia, paling tidak ada dua faktor yang menyebabkan lahirnya tuntutan terhadap pendidikan yang berkualitas. Faktor pertama, tantangan globalisasi yang ditandai dengan lahirnya pasar bebas dan persaingan antar bangsa dalam berbagai bidang kehidupan mulai dari industri dan jasa, ilmu pengetahuan dan teknologi, uang, bursa tenaga kerja, bahkan sampai kepada budaya global yang merambat tanpa mengenal batas ruang dan waktu. Kondisi yang demikian menyebabkan beban dan tugas pendidikan menjadi semakin berat dan kompleks, mengingat pendidikan membentuk sumber daya manusia yang berkualitas. Faktor kedua, adalah makin meningkatnya kesadaran orang tua (masyarakat) terhadap pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas merupakan wadah investasi sumber daya manusia yang paling tepat. Sekolah yang efektif tidak terlepas dari peran kepala madrasah yang mampu berinovasi dalam setiap kebijakannya agar menghasilkan pemikiran dan tindakan yang tepat guna dalam menjalani kegiatan pendidikan.

Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang mampu berperan sebagai proses edukasi (proses pendidikan yang menekankan pada kegiatan mendidik dan mengajar), proses sosialisasi (proses bermasyarakat terutama bagi anak didik) dan wadah proses transformasi (proses perubahan tingkah laku ke arah yang lebih baik/lebih maju). Peningkatan mutu pendidikan salah satu kebijakan pemerintah dalam pembangunan pendidikan. Selama ini pemerintah telah banyak melakukan berbagai usaha dalam rangka peningkatan pendidikan. Antara lain mengadakan penataran para guru, menyediakan buku-buku pendidikan, pengembangan kurikulum yang ada dan menerbitkan peraturan perundangundangan. Selain itu juga pemerintah telah

¹ Soekijo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 1-2.

² Diknas, *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas* (Jakarta: Depdiknas, 2019), 10.

menambah gedung-gedung sekolah, laboratorium, komputer, laboratorium bahasa dan lain-lain.

Lembaga pendidikan sebagai salah satu bentuk organisasi tentunya tidak dapat melepaskan diri dari kegiatan pelayanan terhadap pelanggan pendidikan. Di lingkungan lembaga pendidikan tersebut terlibat sejumlah manusia yang harus bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Sebagaimana tujuan atau fungsi pendidikan menurut Muzayyin adalah menyediakan fasilitas yang dapat memungkinkan tugas pendidikan tersebut dapat berjalan lancar.³ Usaha pembinaan, pengembangan, dan pengendalian lembaga pendidikan tentunya tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan kepala madrasah.

Kepemimpinan bermanfaat bagi setiap pemimpin menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan yaitu antara lain berperan sebagai, *educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, motivator, climator, and organizer* (EMASLE-CO).⁴ Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menyusun, menjalankan dan mengadakan evaluasi terhadap tugasnya untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.⁵ Menurut Syafaruddin, tanggung jawab para manajer pendidikan adalah mengusahakan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun material dan menggunakannya secara efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan.⁶ Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan sentral dalam sebuah pendidikan dimana terjadi interaksi antara beberapa komponen yang berbeda watak, pengalaman, latar belakang dan disiplin ilmu yang mana semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan bersama. Karena itu, kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang sangat besar. Sehingga tidaklah heran bahwa tidak mudah seseorang menjadi kepala madrasah. Haruslah ada kriteria dan syarat-syarat khusus serta penyeleksian yang ketat untuk menyaring orang-orang tertentu yang kiranya pantas diangkat sebagai kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin merupakan komponen yang secara langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Terlaksana atau tidaknya program pendidikan di sekolah sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai seorang pimpinan.⁷ Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan dan kompetensi kepala madrasah, baik *hard skill* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah. indikator kepemimpinan kepala madrasah adalah 1) memberdayakan seluruh potensi sekolah untuk mencapai tujuan, 2) mampu memberi kepuasan bagi *stakeholders* sekolah, dan

³ Muzayyin Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 34.

⁴ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 249.

⁵ Oktavia Pramono, *Leadership Setengah Malaikat* (Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013), 17.

⁶ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 122.

⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 101.

memberi inspirasi dan teladanan bagi guru, staf dan pegawai lainnya.⁸ Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan sentral dalam sebuah pendidikan di mana terjadi interaksi antara beberapa komponen yang berbeda watak, pengalaman, latar belakang dan disiplin ilmu yang mana semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan bersama dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin sekolah.

Menurut Thoha, dalam Mulyasa, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat.⁹ Indikator kepemimpinan kepala madrasah merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi karyawannya/bawahannya, apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan pendidikan di sekolah itu, kehidupan di sekolah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah. Tipe kepemimpinan kepala madrasah berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberikan tanggungjawab untuk memimpin sekolah.

Melalui pemahaman terhadap budaya sekolah dapat dilaksanakan suatu tindakan nyata untuk meningkatkan mutu sekolah. Baik atau buruknya sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala madrasah sebagai pengelolanya. Oleh sebab itu, seorang kepala madrasah setidaknya harus menguasai bekal kemampuan untuk (1) menyusun program kegiatan sekolah; (2) menetapkan prosedur mekanisme kerja; melaksanakan *monitoring*, evaluasi, supervisi, dan membuat laporan kegiatan sekolah; (4) meningkatkan dan memantapkan disiplin guru dan siswa.¹⁰

Disiplin adalah suatu tata tertib yang dapat mengatur tatanan kehidupan mereka belajar. Disiplin yang meliputi ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan tata tertib dan sebagainya. Berdisiplin berarti menaati (peraturan tata tertib). Disiplin dalam bentuk perilaku atau tingkah laku yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik yang ditetapkan secara individu ataupun kelompok sejak aturan itu diterapkan atau diberlakukan. Menegakkan disiplin tidak bertujuan untuk mengurangi kebebasan dan kemerdekaan seseorang tetapi sebaliknya ingin memberikan kemerdekaan yang lebih besar kepada ia dalam batas-batas kemampuannya.¹¹ Dalam kepemimpinan lembaga pendidikan dalam hal ini kepala madrasah, ia memiliki tugas utama sebagai pemimpin pendidikan, tugas tersebut yakni mengelola disiplin guru yang baik, sehingga guru-guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan tugas

⁸ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 163-164

⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 108.

¹⁰ Usman, *Manajemen*, 314.

¹¹ Kompri, *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik* (Bandung: Alfabeta, 2014), 59.

tersebut kepala madrasah memiliki fungsi ganda yaitu melaksanakan budaya sekolah sehingga tercipta situasi disiplin sekolah.

Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan terhadap peraturan ditetapkan etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.¹² Cypert, dikutip Yamin dan Maisah, lebih bahwa disiplin adalah salah satu syarat untuk menjadi pionir. Untuk memiliki pilihan untuk memimpin orang lain secara efektif, pertama-tama ia harus memimpin dirinya sendiri dalam waktu yang cukup lama dalam renungan, kecenderungan, dan perasaannya.¹³ Indikatornya adalah 1) kepala madrasah menetapkan pedoman disiplin sekolah yang berisi tata/tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan. Kemudian 2) kepala madrasah membuat petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di sekolah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.¹⁴

MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong adalah madrasah tertua di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1333 H / 1915 M oleh perukunan "TSAMARATUL INSAN" Ulama' Pacinan Kota seberang Jambi dibawah pimpinan Gr. KH. A. Shamad bin H. Ibrahim, Gr. KH. Ibrahim bin H. A. Majid, Gr. KH. Ahmad bin A. Syukur, Gr. KH. Usman bin H. Ali, Gr. Kms. KH. Muhammad Saleh bin Kms. H. muhammad Yasin, Sayyid Ali bin Abdurrahman Almusawah. Sejak berdirinya tahun 1333 H / 1915 M hingga sekarang Madrasah Nurul Iman telah berperan dan berkontribusi dalam mencerdaskan umat, menanamkan dan meningkatkan keimanan dan ketaqwaan hingga mencetak dan melahirkan ribuan Ulama', Da'i, dan guru Besar / Kiyai serta tokoh agama, yang handal dan bermanfaat bagi masyarakat. Sebagai madrasah tertua di provinsi Jambi, memasuki era ke-100 tahun (1 abad) berdirinya madrasah Nurul Iman Ulu Gedong Kota Jambi, madrasah siap mendukung dan melestarikan Jambi Kota seberang sebagai kawasan cagar Budaya dan daerah objek wisata religi bagi Kota Jambi.¹⁵

Berdasarkan *grand tour* awal peneliti di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong menemukan bahwa pertama, disiplin guru belum optimal seperti terlambat datang ke sekolah, terlambat menyusun perangkat mengajar, lemahnya kemampuan inovasi dalam menyiapkan media pembelajaran. Kedua, Kemudian kepala madrasah belum tepat menetapkan pedoman kerja kepemimpinan di sekolah yang berisi tata/tertib pendidik, dengan alasan belum ada contoh yang bisa dipedomani.¹⁶ Ketiga, kepala madrasah belum secara kontinyu pengawasan terhadap disiplin guru.¹⁷ Selanjutnya

¹² Ambar Teguh Sulistyani, *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 328.

¹³ Martinis Yamin dan Maisah, *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Referensi, 2012), 49-50.

¹⁴ Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori Sampai dengan Praktek* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 86-87.

¹⁵ Dokumentasi Penulis, Di MTs Nurul Iman MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong, 2 September 2021.

¹⁶ Observasi Penulis, 2 September 2021.

¹⁷ Observasi Penulis.

dapat ditegaskan bahwa sebagai madrasah tertua, maka MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong masih belum maksimal mengembangkan budaya disiplin, sehingga ini berpotensi dalam mempertahankan identitas di tengah banyak persaingan madrasah di Kota Jambi yang saat ini berjumlah 33 Madrasah Tsanawiyah. Meskipun dahulunya madrasah ini adalah madrasah yang sangat terkenal dan banyak tokoh penting di negeri jambi ini yang lahir dari pendidikan di MTs Nurul Iman.

B. Kerangka Teori

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah pekerjaan untuk mempengaruhi banyak individu melalui korespondensi untuk mencapai tujuan.¹⁸ Kepemimpinan adalah kemampuan yang harus digerakkan oleh seorang pelopor dalam mempersiapkan setiap aset hierarkis, khususnya SDM untuk melakukan apa yang diharapkan secara umum. Kapasitas inilah yang menentukan apakah seorang perintis dapat diterima atau tidak.¹⁹ Kepemimpinan merupakan intisari dari para eksekutif. Bila ditelaah lebih mendalam, terlihat bahwa rakyat adalah pusat pemerintahan, pada hakekatnya untuk saat ini. SDM merupakan variabel penentu keberhasilan atau kekecewaan suatu pemerintahan dalam suatu asosiasi. Oleh karena itu, SDM ini tidak dapat diabaikan dan tidak dapat disamakan dengan bukan sumber daya manusia.

Menurut Vetzal Rivai dan Sylvia Murni²⁰, hal ini mengingatkan bahwa di dalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Oleh sebab itu sebagai pemimpin dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahat dan faidahnya bagi kepentingan bersama dengan segala kemampuan yang ada. Dengan demikian, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan dianggap sebuah properti yang sangat unik yang dimiliki oleh seseorang yaitu satu set karakteristik dan seluruh atribut yang dimiliki oleh seseorang yang berhasil dalam memengaruhi orang lain.²¹ Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan

¹⁸ Andrew J. DuBrin, *The Complete Ideal's Guides to Leadership*, Terj. Tri Wibowo BS (Jakarta: Prenada, 2009), 4.

¹⁹ Kasful Anwar US, *Kepemimpinan Pesantren: Menawarkan Model Kepemimpinan Kolektif dan Responsif* (Jambi: Sulthan Thaha Press, 2011), 16.

²⁰ Kompri, *Manajemen Pendidikan*, 336.

²¹ Dodi Wirawan Irawanto, *Kepemimpinan: Esensi dan Realitas* (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 4.

menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik.²²

Indikator kepemimpinan yang ideal adalah dengan pertanda sebagai berikut:

- a. Organisasi dengan seluruh bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi tersebut.
- d. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada.²³

Hambatan-hambatan berdatangan sehingga kepemimpinan memerlukan sikap yang kincah. Perasaan anggota kelompok berubah; demikian pula dengan kemampuan dan sikap mereka. Kepemimpinan bersifat dinamis; supaya selalu efektif perlu disesuaikan terus dengan keadaan.²⁴ Pemimpin yang efektif memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Gaya eksekutif (*executive*), yaitu gaya kepemimpinan yang banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.
- b. Gaya pengembangan (*develover*), yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
- c. Gaya otokrasi yang baik (*benevolen autocrat*), yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimum pada hubungan kerja.
- d. Gaya birokrat (*bereucrat*), yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja dalam situasi yang tepat.²⁵

2. Disiplin Guru

Guru dan tenaga administrasi atau tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengelola dan memberikan pelayanan teknik dalam bidang pendidikan.²⁶ Lembaga pendidikan menyusun program pendayagunaan tenaga kependidikan yang dikembangkan sesuai dengan kondisi lembaga, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila kekurangan tenaga,

²² Kartinis Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 86.

²³ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 86

²⁴ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara: 2006), 154.

²⁵ Anwar US, *Kepemimpinan*, 45.

²⁶ Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 73.

menentukan sistem penghargaan dan pengembangan profesi tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil dan terbuka.²⁷

Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang mendidik seseorang agar bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan ketentuan atau pedoman yang telah ditetapkan.²⁸ Kedisiplinan guru merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanda disiplin karyawan baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugastugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.²⁹

Di sekolah, disiplin guru menghendaki agar tugas-tugas di sekolah dapat berjalan dengan optimal. Pemberdayaan organisasi merupakan konsekuensi untuk menanggapi perubahan, utamanya difokuskan pada SDM sebagai pelaku utama perubahan. Menurut Sumantra Goshal ada empat konteks perilaku yang mendukung kesuksesan perubahan, antara lain:

- a. Disiplin, yaitu konteks perilaku karyawan yang merupakan hasil dorongan budaya untuk mengembangkan komitmennya secara suka rela, dan buan dampak dari hubungan kekuasaan atau kebijakan manajemen terhadap perilaku individu.
 - b. *Support* (dukungan) yang diperoleh dari hubungan antara sesama karyawan yang saling bekerjasama dengan baik, bukan hasil penerapan hubungan vertical yang didominasi kontrol.
 - c. *Trust* (kepercayaan), merupakan konteks perilaku penting karena perilaku kepercayaan akan mengarahkan anggota organisasi untuk berkomitmen dan terlibat dalam pengambilan resiko perusahaan.
 - d. *Stretch* (bentangan), merupakan elemen konteks yang perilaku yang meningkatkan harapan individual dan mendorong pemimpin bisnis untuk membangun kemampuan mewujudkan peluang.³⁰
3. Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Guru

Hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan dijumpai oleh variabel tingkat kematangan (*maturity*) bawahan atau tingkat kematangan karyawan guna dijadikan penentu ke-efektifan kepemimpinan. Untuk bisa mencapai target yang

²⁷ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 107.

²⁸ Minnah El Widdah, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 128.

²⁹ Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 193-194.

³⁰ Sulistyani, *Memahami Good*, 51.

diharapkan, maka pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung kepada bawahannya untuk selalu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan meningkat. Berdasarkan penelitian sebelumnya disebutkan bahwa menyatakan: masalah disiplin karyawan yang ada dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.³¹

Penelitian Walker (2009) tentang: *The Impact of Principal Leadership Behaviors on the Efficacy of New and Experienced Middle School Teachers*. Menunjukkan bahwa keberhasilan guru secara signifikan dipengaruhi oleh perilaku kepala sekolah berdasarkan pengalaman guru lama mengajar, sedangkan guru baru diperlukan lebih banyak dukungan dan contoh perilaku yang baik dari kepala sekolah mereka, supaya guru lebih berpengalaman dipengaruhi oleh faktor emosional seperti inspirasi dan tujuan.³²

Sebenarnya perilaku-perilaku kepemimpinan di atas merupakan perilaku kepemimpinan efektif yang tujuannya baik untuk kedisiplinan para guru. Namun, dari perilaku itu ada yang memacu disiplin atau malah sebaliknya. Hal ini memberikan tanggapan dan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kedisiplinan kerja guru.³³

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan kualitatif-deskriptif, dengan maksud agar bisa mengeksplorasi keadaan yang natural atau setting alamiah dari lokasi penelitian. Yang dimaksud dengan penelitian kualitatif-deskriptif di sini ialah bahwa penelitian yang akan peneliti laksanakan adalah persoalan-persoalan yang terjadi di lapangan akan dilakukan analisis dengan menggunakan logika-logika rasional dan ukuran-ukuran normative-kualitatif, tidak menggunakan ukuran-ukuran angka yang bersifat kuantitatif. Dalam penelitian ini data yang akan diungkapkan berupa data dalam bentuk pendapat, pandangan, komentar, kritik, alasan dan sebagainya.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kedisiplinan Guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong

Kedisiplinan bukan saja untuk mengarahkan anak pada jalan yang benar, akan tetapi juga penting untuk menjaga anak agar tetap berada pada disiplin dalam menjalankan sesuatu yang benar. Pendidikan perilaku melalui kedisiplinan di sini adalah mencurahkan segala perilaku guru untuk perkembangan anak dalam upaya pembinaan disiplin guru. Guru menjadi sosok yang patut diteladani dihadapan siswa. Wawancara dengan Al Hudori, M.Pd, kepala madrasah yang mengatakan sebagai berikut bahwa disiplin bekerja sangat penting sekali keberadaannya dalam

³¹ M. Basri Kamal, "Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)," *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 15, no. 01 (April 2022): 4, <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/967>.

³² Moh. Holil, "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru," *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan* 10, no. 2 (Agustus 2017): 4, <https://jurnalpuslitjakdikbud.kemdikbud.go.id/index.php/litjak/article/view/173>.

³³ Holil, "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru," 6.

mengefektifkan disiplin kerja guru di sekolah. Ada kondisi yang sangat membutuhkan disiplin seperti di saat awal bekerja dan diakhir bekerja.³⁴

Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah yaitu terbagi pada upaya ekstrinsik dilakukan dengan cara mengikutsertakan kepala madrasah dalam pelatihan dan pengembangan kinerja profesional, mengalokasikan kompensasi kepala madrasah, menyediakan alat/fasilitas bekerja dan meningkatkan disiplin sekolah. Sedangkan upaya intrinsik dimana kepala madrasah berupaya memberikan contoh teladan yang baik bagi kepala madrasah dengan menjadi kepala madrasah yang ideal. Wawancara dengan Al Hudori, M.Pd, Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong dimana mengatakan bahwa saya sebagai kepala madrasah adalah orang yang menjadi panutan bagi guru dan siswa di sekolah. Perkataan, perbuatan yang dilihat atau dengar kepala madrasah dan siswa akan masuk ke dalam jiwanya. Untuk itu saya berusaha memberikan contoh yang terbaik yang bisa diberikan seperti disiplin dalam bekerja. Seperti dengan datang tepat waktu ke sekolah dan pulang pada waktu yang telah dijadwalkan, tegas dalam menyelesaikan masalah dan tidak berbicara bertele-tele.³⁵

Pengamatan di lapangan bahwa kepala madrasah telah berupaya menjadi panutan bagi guru dan siswa di sekolah. Kepala madrasah berusaha memberikan contoh yang terbaik yang bisa diberikan, seperti dengan datang tepat waktu ke sekolah dan pulang pada waktu yang telah dijadwalkan, tegas dalam menyelesaikan masalah dan tidak berbicara bertele-tele.³⁶

Pengamatan penulis terhadap Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong dimana upaya kepala madrasah dalam berbicara hanya seperlunya saja dan tidak mengeluarkan kata-kata yang bisa menjatuhkan wibawanya di depan guru sebagai bawahannya. Mengenai pelaksanaan tugas kepala madrasah selama ini, berikut wawancara dengan Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong dimana mengatakan bahwa guru memiliki peran yang besar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan untuk memberikan pengayoman kepada setiap kepala madrasah dan siswa di sekolah ini agar tetap bisa melaksanakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran dengan baik. Salah satu peran yang dilakukan kepala madrasah adalah meningkatkan disiplin guru dalam bekerja di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong.³⁷

2. Kepemimpinan Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong

Kepala madrasah yang berkompentensi melalui pengangkatan yang profesional pula juga membantu proses ini. Hal ini akan menumbuhkan iklim yang baik di sekolah, yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pengelolaan kegiatan ketatausahaan yang optimal dan profesional. Kepala madrasah

³⁴ Al Hudori, Wawancara dengan Penulis, 15 April 2022.

³⁵ Hudori, Wawancara.

³⁶ Observasi Penulis, 15 April 2022.

³⁷ Hudori, Wawancara.

adalah orang yang benar-benar diharapkan menjadi pengelola administrasi di sekolah yang profesional. Oleh sebab itu, kualitas kepala madrasah berdampak baik atau buruk bagi keberhasilan hasil pengembangan disiplin kerja di sekolah.

Sukses tidaknya suatu kepribadian kepala madrasah tidak hanya dipengaruhi kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, justru yang lebih dominan dipengaruhi oleh sifat dan ciri kelompok yang dipimpinnya, sehingga memerlukan gaya dan model kerja yang berbeda dan beragam. Faktor-faktor yang mempengaruhi bentuk profesionalitas kepala madrasah seperti tingkat pendidikan kepala madrasah merupakan suatu fenomena yang sangat berarti, sebab rendahnya tingkat pendidikan berarti rendahnya penguasaan kompetensi profesionalitasnya. Gejala ini bermuara pada peningkatan kualitas sekolah pada bidang pendidikan dan administrasi. Wawancara dengan Al Hudori, M.Pd, Kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong dimana mengatakan bahwa memiliki program kerja untuk meningkatkan kinerja diri sebagai manajer sekolah dengan cara ikut serta dalam pelatihan dan pengembangan kinerja profesional. Program pelatihan kepala madrasah tersebut juga merupakan salah satu tindak lanjut perlunya pengembangan diri kepala madrasah dalam pengembangan disiplin kerja di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong. Hanya saja tidak semua kepala madrasah pembina memperoleh kesempatan untuk dikirim keluar, tergantung permintaan dari pihak yang mengundang.³⁸

Model peningkatan profesionalitas kepala madrasah yang dilaksanakan pada MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong adalah mengandalkan pelatihan pengembangan sumber daya manusia (kepala madrasah) khususnya yang terkait dengan kompetensi manajerial kepala madrasah. Kepala madrasah mengatakan bahwa memperoleh manfaat dari pelatihan-penataran yang diadakan oleh pemerintah, terutama dalam pengembangan disiplin kerja di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong.³⁹

Pengembangan profesionalitas kepala madrasah bertujuan antara lain untuk menutupi “gap” antara kecakapan kepala madrasah dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai sasaran kerja. Upaya kepala madrasah pada MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong dengan meningkatkan profesionalitas kepala madrasah dalam mengikuti pelatihan.

3. Kepala madrasah mampu memanfaatkan kepemimpinannya, tidak hanya ketepatan dalam mempergunakan keterampilan dan kemampuan dari masing-masing orang, melainkan juga dalam memperoleh dukungan psikologi untuk perbaikan program. Wilayah kepemimpinan dalam konteks ini adalah kemampuan dalam beberapa hal, antara lain;
 - a. Di dalam suatu usaha perbaikan, orang-orang yang terlibat perlu memperoleh informasi tentang ciri-ciri dari perubahan tersebut. Oleh karena itu, seorang

³⁸ Al-Hudori, Wawancara dengan Penulis, 11 April 2022.

³⁹ Achmad Rosyidi, Wawancara dengan Penulis, 11 April 2022.

kepala madrasah harus menaruh perhatian terhadap sejumlah dan arus informasi, sehingga dapat tercipta komunikasi dua arah.

- b. Kepala madrasah mampu mempergunakan kepemimpinan dalam membangun saluran komunikasi responsif yang mengarahkan arus informasi ke bawah, paralel, dan ke atas di lingkungan organisasi sekolah, maupun keluar di lingkungan masyarakat yang lebih luas.
- c. Kepala madrasah perlu mengetahui konteks institusional/masalah pembaruan dan mendayagunakan kepemimpinannya dalam mengubah organisasi-organisasi yang dinamis dan organik.
- d. Untuk memperoleh dukungan politik demi terciptanya perubahan di lingkungan sekolah, tetapi badan-badan pemerintah, organisasi guru, orang tua dan kelompok masyarakat harus juga memberikan dukungan.⁴⁰

Untuk menjadi kepala madrasah yang profesional, tidak bisa dilakukan dengan prosedur yang serampangan dimana tanpa adanya upaya yang konkrit dari kepala madrasah agar bisa bekerja secara berkompeten. Sehubungan dengan kompetensi kepribadian kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong, maka dalam hal ini sudah nampak peningkatan kompetensi kepala madrasah dilakukan dengan mengikuti kegiatan studi banding yang sudah pernah dilakukan sebanyak 2 kali ke Jakarta.

4. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Disiplin Guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong

Seorang pemimpin pendidikan formal maupun non-formal hendaknya memiliki gaya kepemimpinan yang khas untuk memimpin para staf pengajar dan guru. Keberhasilan seorang pemimpin akan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinannya dalam hal mempengaruhi dan kerja sama dengan peran lain/bawahannya untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam merumuskan tujuan maupun upaya pencapaiannya perlu dilakukan oleh semua anggota kelompok yang bergabung dalam ini warga sekolah. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong bisa ditelaah dari beberapa aspek penting, yaitu:

Kepala madrasah yang profesional dengan kemampuan manajemen serta kepemimpinan yang tangguh bisa merealisasikan peningkatan disiplin guru. Kemandirian kepala madrasah diperlukan, terutama untuk memobilisasi sumber daya sekolah seperti guru dalam kaitannya dengan perencanaan bagi program pembinaan tersebut. Prinsip yang dijadikan pegangan adalah bahwa manajer atau seorang pemimpin tugas utamanya adalah bagaimana memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari siapa dan apapun yang ada, yang tersedia dan yang dipercayakan kepada mereka, mereka tidak boleh berpikir mengenai yang tidak ada, apalagi yang memang tidak

⁴⁰ Achmad Rosyidi, Wawancara dengan Penulis, 16 April 2022.

mungkin untuk diadakan. Wawancara dengan kepala madrasah selaku manajer telah memiliki program kerja sekolah yang bertujuan untuk peningkatan disiplin guru, meskipun hal ini belum sepenuhnya sempurna dan ideal. Kepala madrasah telah membuat perencanaan peningkatan disiplin guru untuk kebutuhan pencapaian tujuan pendidikan dengan merumuskan secara bersama-sama.⁴¹

Menurut salah satu guru ketika peneliti melakukan wawancara mengatakan bahwa kepala madrasah telah membina disiplin kerja melalui musyawarah rutin setiap awal bulan yang disampaikan secara lisan untuk memberi tahu tentang kinerja guru dalam bekerja, sebenarnya guru ingin berusaha untuk mematuhi dengan sebaik-baiknya karena ini merupakan peraturan tetapi guru selalu kesulitan karena memang jarak antara rumah dengan sekolah cukup jauh ditambah lagi masih ada tidak berani untuk mengendarai sendiri jadi selalu menggantungkan kepada orang lain, apalagi apabila pagi hari hujan membuat guru kesusahan karena pertimbangan kesehatan.⁴²

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah telah berusaha untuk melaksanakan pengelolaan disiplin guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong sesuai dengan tugas dan fungsinya, demi pencapaian tujuan agar setiap guru, siswa dan warga sekolah lainnya bisa mengembangkan kompetensi secara layak dan profesional dalam bekerja dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong, meskipun program kerja yang ada masih sangat umum dan tidak implementatif. Wawancara dengan Al Hudori, M.Pd, kepala madrasah menjelaskan bahwa agar mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan guru, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas, seorang pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan anggota-anggotanya. Dengan kelebihan tersebut ia bisa berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya. Kelebihan itu terutama: kelebihan di bidang moral dan akhlak, semangat juang yang tinggi, ketajaman intelegensi, kepekaan terhadap lingkungan, keuletan, dan yang paling penting adalah guru memiliki integritas kepribadian yang tinggi sehingga dia menjadi dewasa, disiplin, bertanggung jawab dan susila.⁴³

a. Pengorganisasian Kepemimpinan

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu bentuk dari kemampuan seseorang pimpinan dalam memberdayakan segala sumber daya manusia dilingkungan ia bekerja serta pengetahuannya dalam segala sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang pimpinan dalam bentuk berkomunikasi terhadap bawahannya, baik dengan diri sendiri atau interpersonal maupun dengan anggota komunitasnya atau antarpersonal. Manajemen kinerja merupakan suatu langkah-langkah seseorang melakukan suatu kegiatan atau melakukan suatu program, seorang pimpinan dalam suatu pekerjaan harus melalui tahapan manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengefektifkan dan

⁴¹ Achmad Rosyidi, Wawancara dengan Penulis, 7 Maret 2022.

⁴² Ernawati, Wawancara dengan Penulis, 10 Maret 2022.

⁴³ Ernawati, Wawancara.

mengefisienkan kinerja yang dilakukannya dan semua ini perlu dilakukan evaluasi yang cermat.

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan tadi. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan masing-masing anggota organisasi. Pengkoordinasian mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang dibagi itu dapat dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakannya saja, tetapi menurut aturan pengembangan terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan disepekat.

Wawancara dengan kepala madrasah di mana mengatakan bahwa tiap-tiap guru sudah mengetahui tugas masing-masing yang disampaikan secara demokratis sehingga tumpang tindih yang tidak perlu dapat dihindarkan. Di samping itu dalam menjalankan tugas pendidikan, pengaturan waktu merupakan hal yang penting. Ada kegiatan yang harus didahulukan, ada yang harus dilakukan kemudian, dan ada pula yang harus dikerjakan secara bersamaan.⁴⁴ Mengorganisasi berarti bahwa pimpinan harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

b. Pelaksanaan Kepemimpinan

Kepala madrasah memiliki otoritas tertinggi di sekolah dengan kompetensi kepribadiannya harus berusaha mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan personil yang ada di sekolah untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses penggerakan dan mengarahkan merupakan kegiatan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis. Di suatu sekolah seorang kepala madrasah sebagai penggerak, yakni usaha yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

Pola hubungan semacam ini tentunya sangat baik. Akan tetapi adanya sisi negatifnya juga sangat besar mendahului segala sesuatu diselesaikan dengan cara kekeluargaan tidak secara prosedural. Penyelesaian dengan menggunakan sistem kekeluargaan tersebut terlihat pada sistem pelimpahan wewenang secara langsung kepada orang terdekat tanpa ada surat mandat. Sebagaimana diungkapkan oleh Fajarwati, guru yang mengatakan berikut ini di mana pelimpahan wewenang juga selalu dilakukan secara langsung kepada orang yang ahli di bidangnya dalam membina kegiatan guru. Begitu juga dalam urusan-urusan lainnya seperti penempatan guru

⁴⁴ Achmad Rosyidi, Wawancara dengan Penulis, 29 Maret 2022.

bahkan soal transparansi masalah keuangan. Semuanya diselesaikan dengan cara pelimpahan wewenang yang bertanggung jawab adan atas persejutan kepala madrasah dengan demokratis.⁴⁵

Menurut salah satu wakil kepala madrasah mengatakan bahwa di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong, peningkatan kesejahteraanpun dilakukan kepala madrasah. Hal ini misalnya adalah gaji pegawai diberikan tepat pada waktunya sesuai dengan bagian dan jabatannya. Sehingga dengan pemberian gaji tepat waktu, haknya sebagai pegawai sudah terpenuhi. Dengan begitu mereka juga semangat untuk bekerja. Selain itu, juga diberikan tunjangan lain seperti pemberian kesempatan dan bantuan untuk mengembangkan karir berupa pelatihan-pelatihan, seperti pelatihan komputer dan pengadministrasian, yang dibiayai oleh sekolah, memberikan penghargaan kepada guru dan karyawan yang berprestasi berupa piagam, memberikan insentif dari kegiatan pembelajaran. Pemberian tunjangan dan mengikutsertakan pelatihan dan seminar bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan sehingga mereka bisa menjadi guru yang efektif. Sedangkan pemeliharaan rohani, biasanya para guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong melakukan kegiatan olahraga bersama secara rutin yaitu sekali dalam seminggu. Dengan adanya kegiatan ini berarti kesehatan para pegawai juga terjaga. Sehingga dengan terjaganya kondisi tubuh yang sehat, semangat bekerja juga tinggi.⁴⁶ Sedangkan kesejahteraan batin menyangkut rasa aman dan nyaman dalam bekerja, sehingga kesejahteraan para guru selalu ditingkatkan. Adapun peningkatan kesejahteraan ini merupakan tanggung jawab kepala madrasah. Guru yang baik akan meningkatkan kemampuannya secara profesional. Guru harus memahami dengan baik bidang profesi yang ditekuninya. Guru senantiasa menegakkan prinsip profesionalitasnya, termasuk dalam pengelolaan setiap kegiatan kerja administrasi pendidikan.

c. Pengawasan Kepemimpinan

Pengawasan merupakan tindak lanjut dari kegiatan penggerakan. Pengawasan dilakukan agar perencanaan yang telah disusun bisa dilaksanakan guru dengan baik. Pengawasan ini dilakukan sejak perencanaan direalisasikan hingga selesai dilaksanakan. Kepala madrasah dan tahap pengawasan untuk disiplin guru bertitik tolak pada kewajiban guru itu sendiri. Diawali dengan guru melaksanakan tugas dengan baik, guru mempersiapkan program pembelajaran, dalam arti guru banyak membaca dan mengembangkan kompetensinya.

Pada pelaksanaan pengawasan disiplin guru dibutuhkan kemampuan kepala madrasah menggerakkan semua guru untuk menyelesaikan tugas-tugas kependidikan, meningkatkan hubungan kerja antar guru, membina kerja sama, menggerakkan guru, dan memberi motivasi kerja bagi guru agar bisa pengelolaan kerja. Saat dimintai keterangan mengenai pengawasan disiplin maka semua guru ini memberi informasi yang penting tentang hal itu. Setelah diobservasi terlihat bahwa pembuatan

⁴⁵ Fajarwati, Wawancara dengan Penulis, 5 April 2022.

⁴⁶ Yayah Surayah, Wawancara dengan Penulis, 12 April 2022.

perencanaan program kerja bulanan dan tahunan yang merupakan landasan utama bagi seorang guru dalam pengajaran jangka waktu yang agak panjang nampaknya direalisasikan sebagaimana mestinya.⁴⁷

Wawancara dengan salah satu guru mengatakan bahwa kepala madrasah telah mengawasi dan mengevaluasi semua kegiatan pada bidang kerja sesuai kewajiban kepala madrasah. Pengawasan dilakukan terhadap aktivitas administrasi yang dilakukan sepanjang tahun 2014/2015, sedangkan evaluasi dilakukan pada waktu-waktu tertentu, termasuk pada akhir tahun. Pengawasan dilakukan dengan observasi dan wawancara terhadap guru.⁴⁸

Dengan pengawasan yang ketat, maka suasana disiplin diharapkan menjadi kondusif karena terkontrol melalui pengawasan kepala madrasah terhadap guru. Hasil observasi penulis di mana kepala madrasah telah menjadwalkan supervisi ke ruang kerja satu bulan sekali yang sudah tertera pada rencana awal ahun pelajaran, hal tersebut guru merasa termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya selain itu juga merupakan tugas dan kewajiban guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya masing-masing.⁴⁹

5. Analisis Hasil Penelitian

Sebagai seorang kepala madrasah bearti merupakan seorang pemimpin di lingkungannya yaitu sekolah yang di pimpinnya. Dia bertanggungjawab penuh terhadap apa yang dipimpnnya. Kemajuan sekolah, tertibnya dan disiplinnya tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didiknya merupakan sebuah tanggung jawab yang harus dipikul oleh seorang kepala madrasah. Maju mundurnya sebuah sekolah terletak bagaimana seorang pimpinannya.

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin merupakan komponen yang secara langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Terlaksana atau tidaknya program pendidikan di sekolah sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai seorang pimpinan.⁵⁰ Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan dan kompetensi kepala madrasah, baik *hard skill* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah. indikator kepemimpinan kepala madrasah adalah 1) memberdayakan seluruh potensi sekolah untuk mencapai tujuan, 2) mampu memberi kepuasan bagi *stakeholders* sekolah, dan memberi inspirasi dan teladanan bagi guru, staf dan pegawai lainnya.⁵¹ Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peranan sentral dalam sebuah pendidikan di mana terjadi interaksi antara beberapa komponen yang berbeda watak, pengalaman, latar belakang dan disiplin ilmu yang mana semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan

⁴⁷ Observasi Penulis, 13 April 2022.

⁴⁸ Achmad Rosyidi, Wawancara dengan Penulis, 13 April 2022.

⁴⁹ Observasi Penulis.

⁵⁰ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, 101.

⁵¹ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 163-164

bersama dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin sekolah.

Menurut Thoah, dalam Mulyasa, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat.⁵² Indikator kepemimpinan kepala madrasah merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi karyawannya/bawahannya, apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan pendidikan di sekolah itu, kehidupan di sekolah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah. Tipe kepemimpinan kepala madrasah berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberikan tanggungjawab untuk memimpin sekolah.

Seorang kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk merencanakan program kerja kepala madrasah (*planing*); mewujudkan dan menjalankan kinerja suatu organisasi dalam struktur organisasi sekolah yang dipimpinya (*organization*); bergerak memberikan contoh kepada bawahan sebelum menggerakkan, mengerjakan, melaksanakan program kerja sekolah yang dipimpinya secara bersama (*actuating*) dan setelah semua berjalan dan terlaksana dengan baik sesuai yang diprogramkan maka sebagai seorang pemimpin haruslah mengontrol kinerja bawahannya apakah berjalan sesaat, atau berjalan biasa-biasa saja, atau tidak berjalan (*controlling*) dan sudah menjadi tugas seorang pemimpin untuk mengadakan kontrol/pengawasan sekiranya terdapat masalah di lapangan maka pemimpin juga berkewajiban mencari solusi/jalan keluarnya, dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan bersama.

Kepemimpinan kepala madrasah memerlukan dukungan semua pihak, baik kepala madrasah yang selalu konsisten untuk mewujudkan sekolah yang berprestasi maupun kualitas/prestasi siswa itu sendiri serta sarana dan fasilitas yang memadai, di samping guru yang memiliki kesiapan intelektual, emosional, dan moral etis yang tinggi. Meskipun demikian, di setiap sekolah dimana pendidikan guru yang masih belum merata kesarjanaannya dan fasilitas pendidikan yang belum nampak memadai.

Melalui pemahaman terhadap budaya sekolah dapat dilaksanakan suatu tindakan nyata untuk meningkatkan mutu sekolah. Baik atau buruknya sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala madrasah sebagai pengelolanya. Oleh sebab itu, seorang kepala madrasah setidaknya harus menguasai bekal kemampuan untuk (1) menyusun program kegiatan sekolah; (2) menetapkan prosedur mekanisme kerja; melaksanakan *monitoring*, evaluasi, supervisi, dan

⁵² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 108.

membuat laporan kegiatan sekolah; (4) meningkatkan dan memantapkan disiplin guru dan siswa.⁵³

Disiplin adalah suatu tata tertib yang dapat mengatur tatanan kehidupan mereka belajar. Disiplin yang meliputi ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan tata tertib dan sebagainya. Berdisiplin berarti menaati (peraturan tata tertib). Disiplin dalam bentuk perilaku atau tingkah laku yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik yang ditetapkan secara individu ataupun kelompok sejak aturan itu diterapkan atau diberlakukan. Menegakkan disiplin tidak bertujuan untuk mengurangi kebebasan dan kemerdekaan seseorang tetapi sebaliknya ingin memberikan kemerdekaan yang lebih besar kepada ia dalam batas-batas kemampuannya.⁵⁴ Dalam kepemimpinan lembaga pendidikan dalam hal ini kepala madrasah, ia memiliki tugas utama sebagai pemimpin pendidikan, tugas tersebut yakni mengelola disiplin guru yang baik, sehingga guru-guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan tugas tersebut kepala madrasah memiliki fungsi ganda yaitu melaksanakan budaya sekolah sehingga tercipta situasi disiplin sekolah.

Kepala madrasah juga menjalankan fungsi manajer terhadap pelaksanaan pekerjaan guru-guru dan karyawan lainnya di sekolah. Melalui fungsi ini kepala madrasah dapat berupaya untuk meningkatkan tenaga pendidik. Kegiatan kepala madrasah dalam keseluruhan proses pendidikan merupakan kegiatan yang integral terhadap keseluruhan proses kegiatan pendidikan lainnya. Allah SWT berfirman:

أَيَحْسَبُ أَنْ لَمْ يَرَهُ أَحَدٌ (الباداد: ٧)

*Apakah Dia menyangka bahwa tiada seorangpun yang melihatnya?.*⁵⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan seseorang, baik yang besar maupun yang buruk, selalu diatur oleh perkumpulan yang berbeda, untuk situasi ini Allah SWT dan orang yang berbeda. Selanjutnya, pekerjaan yang dilakukan harus mengandung kenyataan, karena akan diputuskan sebagai besar dan mengerikan. Perluasan disiplin sekolah (pendidik, siswa dan staf manajerial) dalam bekerja tidak dapat dilepaskan dari tugas pimpinan madrasah sebagai kepala yayasan pendidikan. Sebagai pimpinan madrasah, ia memiliki kewajiban yang luar biasa besar terhadap kelancaran latihan-latihan pembelajaran di sekolah yang dipimpinnya.

Tidak sedikit pelanggaran yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru, maupun peserta didik; mulai dari penyalahgunaan dana bantuan operasional oleh kepala madrasah, pembocoran soal atau kunci jawab oleh guru yang bermuara pada tawuran dan pekelahian pelajar. Semua itu disebabkan antara lain karena kurangnya atau lembahnya disiplin yang memerlukan pembinaan. Banyaknya tawuran, pekelahian,

⁵³ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, 314.

⁵⁴ Kompri, *Manajemen Sekolah*, 59.

⁵⁵ Q.S. Al-Balad/ 90: 07.

dan pelanggaran moral yang dilakukan peserta didik mengganggu efektivitas pembelajaran. Hal ini sangat erat kaitannya dengan disiplin sekolah. Oleh karena itu, dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, antara lain dapat dilakukan dengan pembinaan disiplin sekolah. Disiplin sekolah merupakan sesuatu hal yang mudah diucapkan, tetapi sukar dilaksanakan bukan hanya oleh peserta didik, tetapi oleh guru bahkan oleh kepala madrasah. Oleh karena itu, agar tidak terjadi lagi pelanggaran-pelanggaran, baik yang dilakukan peserta didik, guru, maupun kepala madrasah diperlukan peningkatan disiplin sekolah.⁵⁶

Kepala madrasah juga menjalankan fungsi manajer terhadap pelaksanaan pekerjaan guru-guru dan karyawan lainnya di sekolah. Melalui fungsi ini kepala madrasah dapat berupaya untuk meningkatkan tenaga pendidik. Kegiatan kepala madrasah dalam keseluruhan proses pendidikan merupakan kegiatan yang integral terhadap keseluruhan proses kegiatan pendidikan lainnya. Allah SWT berfirman:

أَيَحْسَبُ أَنْ لَمْ يَرَهُ أَحَدٌ (الباداد: ٧)

*Apakah Dia menyangka bahwa tiada seorangpun yang melihatnya?*⁵⁷

Ayat di atas menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan seseorang, baik yang besar maupun yang buruk, selalu diatur oleh perkumpulan yang berbeda, untuk situasi ini Allah SWT dan orang yang berbeda. Selanjutnya, pekerjaan yang dilakukan harus mengandung kenyataan, karena akan diputuskan sebagai besar dan mengerikan. Perluasan disiplin sekolah (pendidik, siswa dan staf manajerial) dalam bekerja tidak dapat dilepaskan dari tugas pimpinan madrasah sebagai kepala yayasan pendidikan. Sebagai pimpinan madrasah, ia memiliki kewajiban yang luar biasa besar terhadap kelancaran latihan-latihan pembelajaran di sekolah yang dipimpinnya.

Tidak sedikit pelanggaran yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru, maupun peserta didik; mulai dari penyalahgunaan dana bantuan operasional oleh kepala madrasah, pembocoran soal atau kunci jawab oleh guru yang bermuara pada tawuran dan pekelahian pelajar. Semua itu disebabkan antara lain karena kurangnya atau lembahnya disiplin yang memerlukan pembinaan. Banyaknya tawuran, pekelahian, dan pelanggaran moral yang dilakukan peserta didik mengganggu efektivitas pembelajaran. Hal ini sangat erat kaitannya dengan disiplin sekolah. Oleh karena itu, dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, antara lain dapat dilakukan dengan pembinaan disiplin sekolah. Disiplin sekolah merupakan sesuatu hal yang mudah diucapkan, tetapi sukar dilaksanakan bukan hanya oleh peserta didik, tetapi oleh guru bahkan oleh kepala madrasah. Oleh karena itu, agar tidak terjadi lagi

⁵⁶ E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 190-191.

⁵⁷Q.S. al-Balad/90: 07.

pelanggaran-pelanggaran, baik yang dilakukan peserta didik, guru, maupun kepala madrasah diperlukan peningkatan disiplin sekolah.⁵⁸

Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan terhadap peraturan ditetapkan etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.⁵⁹ Cypert, dikutip Yamin dan Maisah, lebih bahwa disiplin adalah salah satu syarat untuk menjadi pionir. Untuk memiliki pilihan untuk memimpin orang lain secara efektif, pertama-tama ia harus memimpin dirinya sendiri dalam waktu yang cukup lama dalam renungan, kecenderungan, dan perasaannya.⁶⁰ Indikatornya adalah 1) kepala madrasah menetapkan pedoman disiplin sekolah yang berisi tata/tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan. Kemudian 2) kepala madrasah membuat petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di sekolah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.⁶¹

Kepala madrasah adalah seorang pendidik di sekolah merupakan salah satu sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah di samping guru, karyawan dan siswa. Kepala madrasah merupakan tokoh sentral yang sangat mempengaruhi proses pembelajaran dalam upaya menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, karena memiliki peran yang cukup besar.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian sebagaimana yang terungkap pada pembahasan terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong belum optimal karena visi kepala madrasah dalam disiplin kerja belum dipahami secara urgen oleh guru. Selanjutnya secara spesifik dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Kedisiplinan guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong masih ada yang belum patuh pada ketentuan atau aturan sekolah, padahal sudah disepakati bersama.
2. Kepemimpinannya kepala MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong ditandai dengan usaha: a) menjaga kepentingan dan tujuan sekolah, b) kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan sekolah, c) rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban, d) saran, pendapat dan kritik, e) kebebasan kepada bawahan untuk bertugas dan berkembang dan f) pendekatan musyawarah.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru di MTs Nurul Iman Kelurahan Ulu Gedong di mana adalah gaya demokrtaris dengan

⁵⁸E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 190-191.

⁵⁹Sulistiyani (Editor), *Memahami Good*, 328.

⁶⁰Martinis Yamin dan Maisah, *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Referensi, 2012), 49-50.

⁶¹Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori Sampai dengan Praktek* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 86-87.

merumuskan konsep kedisiplinan bersama tenaga pendidik dan kependidikan dan melaksanakannya dalam aktivitas kerja sehari-hari di sekolah. Kepala madrasah juga mengawasi kedisiplinan guru secara periodik, meskipun tidak lakukan secara mendalam.

Daftar Pustaka

- Arifin, Muzayyin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Diknas. *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*. Jakarta: Depdiknas, 2019.
- DuBrin, Andrew J. *The Complete Ideal's Guides to Leadership*, Terj. Tri Wibowo BS. Jakarta: Prenada, 2009.
- Hasibuan, SP Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Holil, Moh. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru." *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan* 10, no. 2 (Agustus 2017): 4. <https://jurnalpuslitjakdikbud.kemdikbud.go.id/index.php/litjak/article/view/17>
- Irawanto, Dodi Wirawan, *Kepemimpinan: Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing, 2013.
- Kamal, Basir M. "Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)." *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 15, no. 01 (April 2022): 4. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/967>.
- Kartono, Kartinis. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala madrasah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Karwati, Euis dan Priansa, Juni Donni. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala madrasah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Kompri. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Mulyasa, E. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Notoatmojo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Pramono, Oktavia, *Leadership Setengah Malaikat*. Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013.
- Prihatin, Eka. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sulistiyani, Ambar Teguh (Editor), *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.

- Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori Sampai dengan Praktek*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Suparlan. *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori Sampai dengan Praktek*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Syafaruddin. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara: 2006.
- US, Anwar Kasful. *Kepemimpinan Pesantren: Menawarkan Model Kepemimpinan Kolektif dan Responsif*. Jambi: Sulthan Thaha Press, 2011.
- Usman, Husaini. *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Widdah, El Minnah. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Yamin, Martinis dan Maisah. *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Referensi, 2012.