

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi adalah “suatu bentuk perkumpulan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan bersama”. Dalam proses pencapaian tujuan itulah dibutuhkan adanya kepemimpinan.¹

Adapun kebutuhan akan kepemimpinan kepala madrasah yang baik dan mendukung tugas kepemimpinannya tercermin dari firman Allah dalam surah Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah telah menciptakan seorang pemimpin di bumi ini, yaitu seorang pemimpin yang adil dan bertanggung jawab, begitu juga dalam pelaksanaan Manajemen di Madrasah, seorang pemimpin mempunyai fungsi yang sangat menentukan kualitas suatu Madrasah. Hal tersebut didukung pendapat segala yang menyatakan bahwa organisasi Madrasah atau

¹ Sondang, P. Siagian, *Filsafah Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung). h. 7

instansi pendidikan jika dinyatakan berhasil dan gagal faktor utamanya adalah kepemimpinan.²

Dalam bahasa Inggris kepemimpinan sering disebut *leader* dari akar kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Sedangkan menurut istilah kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.³ Pengertian tersebut di definisikan bahwa kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.⁴

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menurut Hadari Nawawi didalam bukunya yang berjudul kepemimpinan menurut Islam mengatakan, kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memadu, menunjukkan jalan, menggapai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri.⁵

² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV Alfabeta, 2005), h. 145

³ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, 1999), cet. I, h. 161

⁴ , Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 115

⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press, 1993), h. 28

2. Menurut Wahjosumido dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dan motivasi adalah: Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, serta membina bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa melalui perilaku yang positif untuk pencapaian tujuan organisasi.⁶

Di lingkungan Madrasah, kepala madrasah merupakan pemimpin puncak yang menentukan keberhasilan Madrasah tersebut untuk mencapai tujuan pendidikan. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul kepemimpinan setelah melalui proses yang sangat panjang. Seorang pemimpin yang menginginkan keberhasilan dalam lembaga atau organisasi yang dipimpinnya harus banyak memiliki suatu kelebihan yang dapat diteladani oleh para bawahannya. Pemimpin yang baik memahami bahwa keteladanan merupakan alat bantu yang efektif dalam menjalankan roda kepemimpinannya, keteladanan yang diberikannya berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila ia hanya berbicara.

Kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di Madrasah itu, kehidupan di madrasah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah akan berhasil apabila mereka memahami keadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), h. 83

mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin madrasah.⁷

Jadi kepemimpinan kepala madrasah adalah upaya yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* mempengaruhi banyak orang (guru, tenaga administrasi, siswa, stakeholders) melalui komunikasi untuk mencapai tujuan madrasah. Indikatornya adalah kepala madrasah mampu menggerakkan semua yang ada di Madrasah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, ada kaitan yang erat antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.

Menyadari hal tersebut, setiap kepala madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam inilah perlunya peningkatan manajemen kepala madrasah secara professional untuk menyukseskan program-program pemerintah yang sedang digulirkan. Yakni otonomi daerah, desentralisasi dan sebagainya, yang semuanya ini menuntut peran aktif dan kinerja profesionalisme kepala madrasah.⁸

⁷ Muhaimin, suti'ah, sugeng listyo prabowo, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 35

⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan Mbs dan Kbk*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 24

B. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi berarti “Jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan sendiri berhubungan langsung dengan segala fenomena/situasi sosial dalam aktivitas organisasi masing-masing”.⁹ Karena fungsi kepemimpinan merupakan suatu gejala sosial yang harus diwujudkan dalam interaksi antara individu didalam organisasi.

Terkait pendidikan, Burhanuddin mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan pendidikan ialah berbagai aktivitas yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat lain agar mau berbuat sesuatu guna menyelesaikan program-program pendidikan di Madrasah.¹⁰

Menurut Veithzal Rivai, fungsi kepemimpinan memiliki dua deminsi, yaitu:

1. Dimensi yang berkaitan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam aktivitas atau tindakan pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.¹¹

⁹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 53

¹⁰ Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep Tipe dan Gaya Kepemimpinan di sekolah*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003) edisi I, h. 134

¹¹ Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, h. 153

Fungsi kepemimpinan memudahkan tercapainya sasaran kelompok. Dalam organisasi modern, fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh beberapa peserta. Akan tetapi, pujian atau cacian karena sukses atau gagal, biasanya ditunjukkan para individu-pemimpin formal.

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

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

umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

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

d. Fungsi Delegasi

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

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan fungsi kepemimpinan yang diasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam

melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.¹²

Dengan bimbingan, pengarahan, koordiansi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan perseorangan dalam melaksanakan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berpikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.

C. Standar Kompetensi Kepala Madrasah

Standar kompetensi kepala madrasah telah ditetapkan melalui peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala madrasah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi.

Untuk standar kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala madrasah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala madrasah. Sampai dengan tahun 2008 sebagian guru (termasuk kepala madrasah) telah memiliki sertifikat pendidik. Bahkan guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala madrasah setelah peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 tahun 2007

¹² Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), Edisi Ketiga. hal. 34-35

ditetapkan belum ada yang memiliki sertifikat kepala madrasah. Hal ini terjadi karena pemerintah masih disibukkan dengan sertifikat guru sehingga sertifikat kepala madrasah belum terjamah.

Selain standar kualifikasi kepala madrasah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 tahun 2007 diisyaratkan 5 (lima) kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah. Lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, yaitu:¹³

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain:

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi telada bagi komunitas di madrasah.
- b. Bebas dari perbuatan tercela, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Loyal kepada Pancasila dan pemerintah, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah.

¹³ Sudarwan Danim, Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: IKAPI, 2010), H. 97

Kepribadian kepala madrasah secara langsung maupun tak langsung akan berpengaruh terhadap tingkah laku, pengambilan keputusan dan cara berkomunikasi dengan bawahan dan atasan serta rekan kerja. Karena kepribadian kepala madrasah harus sesuai dengan kompetensi kepribadian kepala madrasah yaitu bertakwa, berakhlak mulia, bersikap terbuka, berdedikasi tinggi dan lain sebagainya.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam dimensi kompetensi manajerial antara lain:

- a. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan keperluan.
- c. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran peserta didik.
- e. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

- h. Mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan Madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan madrasah dan mendukung pencapaian tujuan madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik.
- n. Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindakan lanjutnya.

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah terdiri atas lima kompetensi, yaitu:

- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi perkembangan madrasah.

- b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
- d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
- e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

4. Kompetensi Supervisi

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 1 tahun 2007 tentang kompetensi kepala madrasah dimensi kompetensi supervise terdiri atas tiga kompetensi, yaitu:

- a. Merencanakan program supervisi akademik, supervisi dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial harus dimiliki kepala madrasah dalam Peraturan Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 tahun 2007 terdiri atas:

- a. Mampu bekerja sama dengan orang lain: (a). Bekerja sama dengan pimpinan, (b). Bekerja sama dengan guru, staf, karyawan, komite

madrasah, dan orang tua siswa, (c). Bekerja sama dengan madrasah lain dan instansi terkait.

- b. Berpartisipasi dalam kegiatan kelembagaan/madrasah: (a). Berperan aktif dalam kegiatan akademik, (b). Berperan aktif dalam kegiatan non akademik (contoh: kepanitiaan, kegiatan olahraga).
- c. Berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan: (a). Berperan aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan, (b). Berperan aktif dalam kegiatan keagamaan, kesenian, atau kegiatan masyarakat lainnya.

Proses komunikasi dan interaksi kepala madrasah dengan guru, staf, karyawan, komite madrasah, dan orang tua siswa harus mencerminkan komunikasi yang baik, saling memperbaiki dan menasehati serta saling berkontribusi positif. Kepala madrasah sebagai pimpinan sebuah institusi pendidikan dituntut mampu mengintegrasikan semua elemen yang ada dengan kompetensi sosial yang dimiliki untuk bersama-sama memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan di institusi yang ia pimpin.

D. Tugas Dan Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk didalamnya sebagai pemimpin pengajar. Harapan yang segera muncul dari guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala madrasah dapat melaksanakan

tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan madrasah, selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Pihak madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

Melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator* (pendidik), manajer, administrator, supervisor, *leader* (pemimpin), inovator, motivator.¹⁴

1. Kepala Madrasah Sebagai *Edukator* (Pendidik)

Sebagai edukator kepala madrasah berfungsi menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga madrasah, memberikan mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai *edukator*, kepala

¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 98

madrasah harus mampu menginisiasi pengajaran tim, *moving class*, pengembangan madrasah bertaraf internasional, kelas unggulan, dan mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal.

Sebagai *educator* juga, kepala madrasah perlu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan, serta prestasi belajar siswa dapat dideskripsikan sebagai berikut. *Pertama*, menyertakan guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. *Ketiga*, mengerakan tim evaluasi hasil belajar siswa agar giat bekerja. *Keempat*, menggunakan waktu belajar secara efektif di Madrasah dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan. *Kelima*, mengoptimalkan ruang kelas guru sebagai wahan tukar pengalaman antara sesama mereka demi perbaikan kinerja masing-masing.

2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam kegiatan yang menunjang program madrasah. Sebagai manajer, kepala madrasah harus

mampu mengoptimasi dan mengakses sumber daya madrasah untuk mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Dalam kerangka pengelolaan madrasah, sebagai manajer kepala madrasah berpedoman pada asas-asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban, dan asas integritas. Kepala madrasah juga perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, meorganisasikan personal, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta mendayagunakan sumber daya madrasah secara unggul. Untuk itu, sebagai manajer kepala madrasah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya, dan lain-lain.

3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi siswa, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan mengelola keuangan.

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan diatas dalam tugas-tugas operasional.

Kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat kepala madrasah bergantung pada berbagai faktor, diantara banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan

jangka waktu yang di butuhkan untuk pelaksanan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan madrasah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan madrasah yang dijabarkan dalam program semesteran. Disamping itu, fungsi kepala madrasah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan madrasah dan mengatur kepegawaian di madrasah.

4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Salah satu tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervise untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). administrasi

pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha madrasah, memperlengkapi kepemimpinan madrasah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

5. Kepala Madrasah Sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifatnya yang seperti:

- a. Jujur
- b. Percaya diri

- c. Tanggung jawab
- d. Berani mengambil resiko dan keputusan
- e. Bersifat besar
- f. Emosi yang stabil dan teladan.

6. Kepala Madrasah Sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dimadrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.

7. Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan, secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.¹⁵

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun

¹⁵ Sudarwan Denim, Khairil, *Profesi Kependidikan*, hal.83

datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat mengerakkan faktor-faktor lain kearah keefektifan kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

E. Pengertian Disiplin Kerja Guru Dan Tenaga Kependidikan

Secara umum disiplin merupakan sikap patuh terhadap peraturan yang ada, yang bersumber dari dalam hati atau naluri seseorang. Adapun pengertian disiplin adalah menunjuk kepada kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya.

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Berdasarkan pernyataan diatas disiplin adalah suatu keadaan atau kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan baik itu tertulis maupun tidak tertulis yang dilakukan dengan senang hati, suka rela dan tanggung jawab berdasarkan kesadaran yang tumbuh dalam diri seseorang, serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung, selama peraturan itu tidak melanggar norma-norma agama.

Disiplin kerja adalah persepsi guru terhadap sikap pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dan tenaga kependidikan dalam bekerja di madrasah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya.

Disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan yang dimaksud pada penelitian ini adalah a) disiplin waktu, b) disiplin tugas-tugas, c) disiplin pada peraturan dan tata tertib di madrasah. Disiplin kerja ini adalah suatu unsur moralitas seseorang yang menekankan pada peraturan dan tata tertib dalam prinsip-prinsip keteraturan, pemberian perintah, larangan, pujian dan hukuman dengan otoritas atau paksaan untuk mencapai kondisi yang baik.¹⁶

1. Bentuk dan Macam Disiplin Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Pelaksanaan disiplin di berbagai organisasi seperti sekolah, berbeda bentuk dan macamnya, Piet A. Sahertian membagi disiplin kepada tiga bentuk seperti dibawah ini:¹⁷

- a. Disiplin tradisional, adalah disiplin yang bersifat menekan, menghukum, mengawasi, memaksa dan akibatnya merusak penilaian yang terdidik.
- b. Disiplin modern, pendidikan hanya menciptakan situasi yang memungkinkan agar si terdidik dapat mengatur dirinya. Jadi situasi yang akrab, hangat, bebas dari rasa takut sehingga si terdidik mengembangkan kemampuan dirinya.

¹⁶ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Gunung Agung, 1990), h. 128

¹⁷ Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 127

- c. Disiplin liberal, yang dimaksud disiplin liberal adalah disiplin yang diberikan sehingga anak merasa memiliki kebebasan tanpa batas.

Macam disiplin Terdapat 3 perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin progresif.

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang ditunjukkan untuk mendorong para bawahan agar berdisiplin diri dengan mentaati dan mengikuti berbagai standar dan peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para bawahan agar mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.¹⁸

Dengan demikian disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan suatu sikap dan iklim organisasi dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri. Adapun fungsi dari disiplin preventif adalah untuk mendorong disiplin diri para bawahan sehingga mereka dapat menjaga sikap disiplin mereka bukan karena paksaan.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan disiplin yang dimaksudkan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akan datang. Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan, tindakan ini dimaksud untuk mencegah

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2011), h. 208.

timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan dimasa yang akan datang akan sesuai dengan standar.¹⁹

Berdasarkan pertanyaan diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak bawahan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dengan kata lain sasaran disiplin korektif adalah para bawahan yang melanggar aturan dan diberi sanksi yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Disiplin korektif ini dilakukan untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah pegawai yang lain melakukan perbuatan yang serupa dan mencegah tidak adanya lagi pelanggaran dikemudian hari.

3) Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius. Dilaksanakan disiplin progresif ini akan memungkinkan manajemen untuk membantu para bawahan memperbaiki kesalahan. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Contoh dari disiplin progresif adalah teguran secara lisan oleh kepala madrasah, skorsing pekerjaan, dikurangi jam pelajaran, diturunkan pangkat atau dipecat.

Ketiga macam disiplin baik preventif, korektif dan progresif adalah disiplin diri guna melatih dan membentuk pribadi guru dan staf agar bertanggung jawab terhadap kerja dan patuh kepada aturan (kebijakan) madrasah. Preventif

¹⁹ Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, T.Th), h. 88.

ditujukan untuk mendorong para guru dan staf mengikuti atau mematuhi norma-norma dan aturan-aturan madrasah sehingga pelanggaran tidak terjadi. Disiplin korektif ditujukan untuk memperkecilkan kemungkinan pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut dengan diberikan sanksi yang tepat pada setiap pelanggaran yang terjadi. Sedangkan disiplin progresif ditujukan untuk memberikan hukuman yang lebih berat, tujuannya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif, sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius.

Kepala madrasah sebagai pemimpin di sebuah institusi pendidikan harus mampu mengkombinasikan semua potensi yang dimiliki untuk menerapkan disiplin kerja guru dan staf di madrasah. Dengan kompetensi yang dimiliki, kepala madrasah dapat memberikan kenyamanan bagi guru dan staf administrasi untuk menerapkan disiplin kerja yang telah ditetapkan, sehingga disiplin kerja dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya perasaan dipaksa atau takut karena hukuman.

2. Indikator-Indikator Disiplin Kerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Beberapa indikator disiplin kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu:

- a. Penggunaan waktu kerja, adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan berdasarkan jam kerja yang sudah ditentukan, meliputi kapan waktu suatu pekerjaan masuk ke madrasah (jam 07.30), kapan pekerjaan itu selesai jam pulang dari madrasah (jam 13.30), dan kapan pekerjaan memerlukan waktu tertentu.

- b. Pembuatan tingkah laku, adalah ketaatan dan kepatuhan terhadap kewajiban dan larangan yang sudah ditetapkan serta kepatuhan terhadap perintah.
- c. Ketertiban dalam melaksanakan tugas, adalah suatu usaha dalam melaksanakan tugas dengan mendahulukan penyelesaian tugas yang lebih dulu, agar tercipta ketertiban dalam pekerjaan.
- d. Rencana harian tugas, adalah pedoman yang dibuat sedemikian rupa untuk aktivitas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan setiap hari sesuai dengan tugas dan fungsi berdasarkan kepada disiplin kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan disiplin kerja dimaksudkan untuk mengetahui dengan cara apa disiplin kerja dilaksanakan dalam sebuah organisasi (madrasah), menurut Anwar Prabu Mangkunegara membaginya kepada bagian yaitu pendekatan disiplin modern, pendekatan disiplin dengan tradisi dan pendekatan disiplin bertujuan yaitu:²⁰

- a. Pendekatan disiplin modern dilaksanakan dengan cara mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Jadi hukuman fisik sepenuhnya dihindari, penyuluhan akan lebih baik, diberikan kesempatan untuk menemukan fakta-fakta baru sebagai bukti tidak bersalah sehingga bebas dari hukuman.

²⁰Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2008), h. 130

- b. Pendekatan disiplin dengan tradisi dilaksanakan dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini sepenuhnya bermaksud untuk memberikan hukuman pada setiap pelanggaran yang terjadi. Sehingga pelanggaran yang lebih keras akan diberikan hukuman yang lebih keras, demikian seterusnya.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan dimaksudkan untuk memberikan kesadaran kepada guru, murid dan staf bahwa disiplin dirancang dan diberikan bukan hanya formalitas untuk dilanggar dan diberikan hukuman. Tetapi disiplin kerja dibuat agar terjadi pembentukan perilaku dan perubahan perilaku ke arah yang lebih baik.

Cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menerapkan disiplin bertujuan adalah dengan pemberian penyuluhan di awal tentang tujuan dan maksud diterapkannya disiplin kerja di madrasah, lalu dilakukan evaluasi dan laporan pengawasan terhadap tindakan disiplin yang dilakukan guru. Pendekatan penerapan disiplin kerja guru di atas memberikan informasi bagaimana seharusnya disiplin kerja guru diterapkan. Disiplin kerja guru dapat diterapkan dengan cara penyuluhan, pemberian hukuman dan penyadaran.

F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menerapkan Disiplin Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Ketika memimpin sebuah lembaga pendidikan (sekolah), kepala madrasah dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik intern dari pribadi kepala madrasah sendiri maupun faktor ekstern yang mengikutsertakannya, seperti kondisi lingkungan sekitar termasuk interaksi dengan guru, murid dan staf. Ada

beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seseorang, diantaranya:²¹

a. Kepribadian (personality)

Kepribadian pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin. Kepemimpinan kepala madrasah akan terpengaruh dengan nilai-nilai dan pengalaman terdahulu, ia akan mencoba mempraktekkan fungsi-fungsi kepemimpinan tertentu bilamana menurut pengalamannya, fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut telah efektif digunakan.

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut, sistem nilai dalam hal ini berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, kepala madrasah, guru, dan staf akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin ditempat kerja atau madrasah. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, sikap yang diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

b. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan seseorang cukup menentukan keberadaannya dalam kehidupan sehari-hari. Baik itu untuk beradaptasi dalam kehidupan sehari-hari dalam dunia kerja, keluarga atau lingkungan masyarakat, orang akan berhasil dalam menunaikan tugas kesehariannya manakala ia memiliki kualifikasi tentang pendidikan itu dengan mantap, atau dengan istilah lain bahwa fungsi pendidikan yang telah digeluti berguna dalam membantu seseorang menunaikan tugas secara berkualitas.

²¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 98

Penataan Sumber Daya Manusia yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya menyebabkan pelaksanaan pendidikan tidak profesional. Banyak tenaga kependidikan yang latar belakang pendidikannya tidak relevan ditempatkan di dunia kerja yang ditekuninya.²²

Dengan demikian bahwa untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik, maka latar belakang pendidikan seseorang harus sesuai dengan pekerjaannya karena kemampuan atau keterampilan yang kita miliki akan turut menentukan keberhasilan pendidikan.

c. Dukungan Lingkungan

Dukungan lingkungan merupakan adanya hubungan yang baik dengan masyarakat, karena masyarakatlah yang menyebabkan pendidikan itu ada dan berkembang serta menjadi madrasah yang maju, karena masyarakat sangat membutuhkan pendidikan sehingga hubungan yang baik dengan masyarakat sangat diperlukan, maka madrasah akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat bahwa madrasah tersebut layak menjadi madrasah yang bermutu.²³

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus, proses pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen perubahan perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil bersikap positif dan terbuka.

Jadi peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan ditentukan oleh keberadaan aturan yang mendukung tercapainya tujuan lembaga

²² Hasbullah, *Otonomi Pendidikan* (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2006), h.24

²³ [Http://Nopitaangraini.Blogspot.Com/2014/10/Faktor-Pendukung-Penghambat-Peluang-Dan.Html?M=1](http://Nopitaangraini.Blogspot.Com/2014/10/Faktor-Pendukung-Penghambat-Peluang-Dan.Html?M=1) (di Unduh Pada Tanggal 2017/08/19/Pukul 13.45)

yang dijalankan oleh semua individu mulai dari pemimpin hingga bawahan, serta merencanakan pelaksanaan kerja yang disusun secara matang agar semua anggota lebih siap menjalankan perannya masing-masing.