

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Al-Istiqamah Pekapuran**

Madrasah Aliyah Ponpes Al-Istiqamah Banjarmasin merupakan *setting* tempat yang penulis pilih sebagai tempat penelitian, yang dipimpin oleh kepala madrasah Zainal Ilmi, S.Ag, M.Pd di bawah Yayasan Pondok Pesantren Al-Istiqamah Banjarmasin yang diketuai oleh Prof. Dr. H. A. Hafiz Anshary AZ, MA. Dalam masa perkembangan Madrasah Aliyah Ponpes Al-Istiqamah Banjarmasin sudah mengalami beberapa kali pergantian kepala madrasah yang sebelumnya madrasah ini telah dipimpin oleh beberapa kepala dengan periode jabatan masing-masing.

Madrasah tersebut telah terakreditasi dengan predikat B dan nomor akta pendiri yayasan 104 tanggal 30 Agustus 1986. Alamat lengkap Madrasah Aliyah Ponpes Al-Istiqamah Banjarmasin tepat berada di perbatasan antara kecamatan Banjarmasin Selatan dengan Banjarmasin Timur yang beralamat di jalan Pekapuran Raya No. 01 RT. 32 RW. 03 Kelurahan Pemurus Baru Kecamatan Banjarmasin Selatan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan, telepon atau fax: (0511) 3262013 – 6179272 dan e-mail madrasah ma.istiqamah@yahoo.com. Adapun luas bangunan madrasah ini adalah 1.500 m<sup>2</sup> yang berbatasan langsung dengan:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan perumahan penduduk Kecamatan Banjarmasin Selatan
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan lahan kosong atau rawa
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan Raudhatul Athfal Al-Istiqamah dan perumahan penduduk
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Masjid Al-Istiqamah Pekapuran Raya dan Rumah Susun Kecamatan Banjarmasin Timur.

Sejak berdirinya Madrasah Aliyah Ponpes Al-Istiqamah Banjarmasin telah banyak mengalami perkembangan terutama pada bagian fisik, seperti bangunan gedung madrasah yang sudah direhap dan penambahan jumlah gedung.

## **2. Profil Kepala Madrasah**

Nama : Zainal Ilmi, S.Ag M.Pd

Nip : 196908121998031009

Jabatan : Kepala Madrasah

Tanggal lahir : 12 Agustus 1969

Pendidikan : MI Darul Taqwa Banjarmasin

MTS Pondok Al-Falah Banjarbaru

MA Al-Istiqamah Banjarmasin

S1 Sunan Kalijaga Pendidikan Bahasa Arab

S2 Unlam Banjarmasin Manajemen Pendidikan

Bapak Zainal Ilmi, S.Ag M.Pd merupakan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Al-Istiqamah semenjak tahun 2003 sampai sekarang. Pengalaman beliau berawal dari seorang guru Bahasa Arab kemudian beliau diangkat menjadi kepala madrasah karena ketegas nya serta kompetensi yang di miliki, sehingga beliau

diangkat setelah masa berakhirnya jabatan. Selama kepemimpinannya banyak memberikan kontribusi dalam meningkatkan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan, diantaranya mengadakan workshop atau pelatihan-pelatihan bagi guru-guru MA Al-Istiqamah, membuat daftar hadir guru, mewajibkan guru membuat silabus dan RPP, mengadakan controlling ketika KBM berlangsung, mengadakan pertemuan untuk meevaluasi bagi guru yang melanggar aturan madrasah lebih dari tiga kali melanggar. Dengan diadakannya pertemuan tersebut diharapkan bagi kepala madrasah, guru-guru dapat meningkatkan disiplin kerjanya.

### 3. Keadaan Tenaga Pendidik, dan Kependidikan,

#### a. Keadaan Tenaga Pendidik

Kegiatan pembelajaran pada lembaga pendidikan sangat menentukan hasil dari produk pendidikan yang berkualitas, untuk itu tenaga pendidiknya pun harus sesuai dengan kualifikasi yang tepat. Berikut adalah keadaan tenaga pendidik yang bertugas pada MA Al-Istiqamah Banjarmasin.

Tabel 4.1. Daftar Tenaga Pendidik

No	Nama	L/P	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	Zainal Ilmi, S. Ag., M. Pd	L	Kamad	S.2 UNLAM / 2007
2	Drs. Ariansyah A	L	Wakamad Kurikulum	S.1 IAIN / 1991
3	Herlinawaty, M. Pd	P	Wakamad Sarana Prasarana dan Humas	S.2 UNLAM / 2009
4	Drs. Maksad	L	Wakamad Kesiswaan	S.1 IAIN / 1993
5	Drs. H. Nordin	L	Guru	S.1 IAIN / 1994
6	Gusti Surian, M.Pd.I	L	Guru	S.2 IAIN / 2010

7	Siti Fatimah, S. Pd	P	Guru	S.1 UNLAM / 2008
8	Agustina sari, S. Pd	P	Guru	S.1 IAIN / 2007
9	Ahmad Fuadi, S.E.I	L	Guru / Kepala TU	S.1 IAIN / 2011
10	Fitri Rizkiani, S.Pd	P	Guru	S.1 UNLAM / 2010
11	Miftahul Hidayati, S.Pd.I	P	Guru	S.1 IAIN / 2012
12	Putera R, S. Pd.I	L	Guru	S.1
13	Hamdiah, S.Pd	P	Guru	S.1
14	Fitria Ardila S.Pd	P	Guru	S.1
15	Abd. Wahab	L	Saff TU	MA / 1990

Sumber: Dokumen TU MA Al-istiqamah tahun pelajaran 2016/2017

Dari tabel di atas jumlah tenaga pendidik dapat dirinci lagi untuk memudahkan memahaminya berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4.2. Klasifikasi Pendidikan Terakhir Dan Jenis Kelamin Tenaga Pendidik

No	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir			Jumlah
		Diploma 3	Strata 1	Starata 2	
1	Laki-Laki	-	5 Orang	2 Orang	7 Orang
2	Perempuan	-	6 Orang	1 Orang	7 Orang
<b>Jumlah</b>		-	11 Orang	3 Orang	14 orang

Sumber: Dokumen TU MA Al-istiqamah tahun pelajaran 2016/2017

Jumlah tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Al-Istiqamah Banjarmasin yang aktif mengajar dari data yang paling terupdate berjumlah 14 orang terdiri dari 7 orang laki-laki dan 7 orang perempuan, adapun yang berpendidikan terakhir Strata 1 sebanyak 11 orang, dan sarjana lulusan Strata 2 berjumlah 3 orang.

Dari jumlah tersebut, tenaga pendidik Madrasah Aliyah Al-Istiqamah Banjarmasin memiliki tenaga pengajar yang dapat digolongkan menjadi guru tetap PNS (GT) dan guru tetap NON PNS (GT) yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3. Daftar Jabatan Tenaga Pendidik

Jabatan	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-Laki	perempuan	
GT (PNS)	2 orang	1 orang	3 orang
GT (NON PNS)	5 orang	6 orang	11 orang
<b>Jumlah</b>	7 orang	7 orang	14 orang

Sumber: Dokumen TU MA Al-istiqamah tahun pelajaran 2016/2017

Dari tabel di atas diketahui bahwa orang menjabat sebagai guru tetap PNS (GT) yang terdiri dari 2 orang laki-laki dan 1 orang perempuan, dan orang menjabat sebagai guru tetap NON PNS (GT) yang terdiri dari 5 orang laki-laki dan 6 orang perempuan.

#### **b. Keadaan Tenaga Kependidikan**

Selain tenaga pendidik yang ada pada Madrasah Aliyah Al-Istiqamah Banjarmasin juga didukung oleh tenaga kependidikan yang bertugas membantu kelancaran proses pendidikan. Keadaan tenaga kependidikan yang dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Daftar Tenaga Kependidikan

No	Nama	L/P	Jabatan	Keterangan
1	Ahmad fuadi, S. E. I	L	PTT	Kuar Tata Usaha
2	Abd. Wahab	L	PTT	Penjaga Madrasah
3	Drs. Maksud	L	PTT	Pengelola Perpustakaan
4	Ahmad Fuadi, S. E. I	L	PTT	Pengelola Lab. Komputer

Sumber: Dokumen TU MA Al-istiqamah tahun pelajaran 2016/2017

Dari tabel di atas menggambarkan bahwa semua tenaga kependidikan berjenis kelamin laki-laki, sebagian besar dari tenaga tersebut yang bertugas adalah tenaga kependidikan yang diambil dari tenaga pendidik madrasah selebihnya memang diperbantukan dari tenaga pendidik yayasan.

#### 4. Sarana dan prasarana

Salah satu media penunjang bagi pembelajaran ialah sarana dan prasarana yang turut berperan serta membantu kelancaran proses pembelajaran di madrasah tersebut. Adapun sarana dan prasarana yang dapat peneliti sajikan ialah sebagai berikut:

Table 4.5 Daftar Sarana dan Prasanan

No	Jenis Prasarana	Jumlah Ruangan
1.	Kantin umum	1
2.	Perpustakaan	1
3.	Ruang Guru	1
4.	Ruang Kelas	6
5.	Ruang kepala madrasah	1
6.	Ruang Konseling	1

7.	Ruang Lab. Komputer	1
8.	Ruang Organisasi Siswa	1
9.	Ruang Tata Usaha	1
10.	Ruang UKS	1
11.	Tempat Beribadah	1
12.	Tempat Olahraga	1
13.	WC/Toilet	6

Sumber: Dokumen TU MA Al-Istiqamah tahun pelajaran 2016/2017

### **5. Visi dan Misi Madrasah**

Visi dan misi adalah suatu kalimat yang berfungsi untuk memperjelas arah perkembangan pendidikan menuju tindakan yang tepat sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. MA Al-Istiqamah Banjarmasin telah menetapkan arah garis tujuan madrasah yang tertuang dalam visi dan misi madrasah yang sudah dikutip oleh penulis sebagai berikut:

- 1) Visi: Terciptanya siswa beriman, berilmu, berakhlaq al-karimah yang berdaya guna dimasyarakat.
- 2) Misi Madrasah Aliyah Al-Istiqamah:
  - a) Peningkatan program pengamalan nilai-nilai keimanan, ketaqwaan, dan akhlaq al-karimah.
  - b) Memberikan keterampilan siswa untuk terjun di masyarakat
  - c) Meningkatkan potensi akademik siswa sehingga mampu melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi.

### **6. Tingkat Disiplin Tenaga pendidik**

Untuk mengetahui sejauhmana tingkat guru-guru di Madrasah Aliyah Al-Istiqamah Pekapuran raya berikut ini dikemukakan beberapa indikator. Mengisi

daftar hadir adalah salah satu kewajiban bagi setiap pegawai negeri termasuk guru-guru di MA Al-Istiqamah, karena dijadikan sebagai bahan dokumenter yang dilaporkan kepada atasan, selain itu juga berfungsi untuk mengukur frekuensi kehadiran setiap tenaga pendidik di madrasah.

Untuk lebih jelas mengenai kehadiran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah, dibawah ini penulis lampirkan rekapan absen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada bulan September dan oktober.

#### Rekap Daftar Hadir/Tidak Hadir Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Bulan September dan oktober 2017

No	Nama	Hadir bulan Sept	Hadir bulan Okt	Tidak Hadir Bulan Sept	Tidak Hadir Bulan Okt	Persentasi Kehadiran
1	Zainal Ilmi, S. Ag., M. Pd	26	26	0	0	100%
2	Drs. Ariansyah A	26	26	0	0	100%
3	Herlinawaty, M. Pd	24	26	2	0	96.15%
4	Drs. Maksud	23	26	3	0	94.23%
5	Drs. H. Nordin	25	26	1	0	98.07%
6	Gusti Surian, M. Pd. I	26	26	0	0	100%
7	Siti Fatimah, S. Pd	19	22	7	4	61.30%
8	Agustina sari, S. Pd	16	21	10	5	56.38%
9	Ahmad Fuadi, S. E. I	20	20	6	6	58.46%
10	Fitri Rizkiani, S. Pd	26	10	0	Cuti hamil	22.5%
11	Miftahul Hidayati, S. Pd. I	14	18	12	8	48.61%
12	Putera R, S. Pd. I	25	26	1	0	98.07%
13	Hamdiah, S. Pd	11	11	15	15	32.15%
14	Fitria Ardila S. Pd	16	21	10	5	56.38%
15	Abd. Wahab	21	24	5	2	67.15%

Sumber: Dokumen TU MA Al-istiqamah tahun pelajaran 2016/2017



**Catatan :Banyak kehadiran X 100  
Banyak hari kerja**

Hari kerja pada bulan September dan Oktober 2017

Dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala madrasah. Diketahui bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan selalu mengisi absen hadir sebagai salah satu kewajiban bagi setiap pegawai. Hal ini diperkuat lagi dari hasil wawancara dengan bapak Zainal Ilmi bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pekapuram raya selalu mengisi absen kehadiran menggunakan cheklock. (hasil observasi tanggal 3 september 2017)

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang datang ke madrasah yang hanya absen hadir bukan berarti guru tersebut datang tepat waktu/jam yang ditentukan madrasah, tetapi itu hanya menggambarkan hadir atau tidaknya seorang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah, ketepatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan datang di madrasah pada jam yang telah ditetapkan madrasah adalah perwujudan disiplin datang yang baik.

Madrasah Aliyah Al-Istiqamah pekapuram raya menerapkan jam kerja belajar mengajar dimulai dari pukul 07.30 pagi sampai 13.30 siang. Istirahat kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada pukul 09.45 sampai jam 10.00. sedangkan hari jum'at jam belajar mengajar berakhir pada pukul 11.00 dan istirahat kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada pukul 09.00 dan berakhir pada pukul 09.15 dikarenakan harus melaksanakan ibadah sholat jum'at.

Dari hasil observasi diketahui bahwa sebagian besar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan datang tepat waktu sesuai dengan jam yang telah

ditetapkan di madrasah. Walaupun ada beberapa guru yang datang melewati dari jam yang telah ditetapkan, tetapi itu disebabkan adanya tugas lain.

## **B. Penyajian Data**

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumenter dengan komposisi yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan. Kemudian data tersebut disajikan kembali dalam bentuk uraian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan di MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya.

### **1. Kepala Madrasah Dalam Menjalankan Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

#### **a. Fungsi Instruksi.**

Fungsi instruksi bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana suatu pekerjaan itu dikerjakan agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkerja mendapatkan rincian tugas secara tertulis dan umumnya mereka memahami terhadap tugas-tugas tersebut. Berdasarkan observasi, struktur organisasi madrasah terdiri dari kepala madrasah dan wakilnya, tenaga pendidik dan kependidikan serta komite madrasah. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah MA Al-Istiqamah pekapuran Raya melaksanakan *Job Description* kepala madrasah yang telah ditetapkan oleh pihak yayasan pendidikan MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya.

Berdasarkan dokumentasi madrasah pada hari rabu tanggal 20 september 2017, diperoleh data dalam bentuk tertulis dari pihak madrasah tentang *job*

*description* bagi tenaga pendidik dan kependidikan di lingkungan MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya, meliputi:

- 1) Tugas kepala madrasah
- 2) Tugas wakamad
- 3) Tugas tata usaha
- 4) Tugas tenaga bimbingan dan penyuluhan
- 5) Tugas guru
- 6) Tugas wali kelas

Adapun rincian tugas kepala madrasah selaku edukator, yaitu:

Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Adapun rincian tugas kepala madrasah selaku manajer, yaitu:

- 1) Menyusun perencanaan.
- 2) Mengorganisasikan kegiatan.
- 3) Mengarahkan kegiatan.
- 4) Mengkoordinasi kegiatan.
- 5) Melaksanakan pengawasan.
- 6) Melaksanakan evaluasi terhadap kegiatan
- 7) Menentukan kebijakan.
- 8) Mengadakan rapat.
- 9) Mengambil keputusan.
- 10) Mengatur proses belajar mengajar.
- 11) Mengatur administrasi.

- Ketatausahaan
- Siswa
- Ketenagaan
- Sarana dan prasarana
- Keuangan/RAPBN

12) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

Adapun rincian tugas kepala madrasah selaku administrator, yaitu:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengkoordinasian
- 5) Pengawasan
- 6) Kurikulum
- 7) Kesiswaan
- 8) Ketatausahaan
- 9) Ketenagaan
- 10) Kantor
- 11) Keuangan
- 12) Perpustakaan
- 13) Laboratorium
- 14) Bimbingan konseling
- 15) UKS
- 16) OSIS

17) Serbaguna

18) Media

19) Gudang.

Adapun rincian tugas kepala madrasah selaku supervisor, yaitu:

- 1) Proses belajar mengajar
- 2) Kegiatan bimbingan dan konseling
- 3) Kegiatan ekstrakurikuler
- 4) Ketatausahaan
- 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
- 6) Sarana dan prasarana
- 7) Kegiatan OSIS

Dalam melaksanakan tugasnya kepala madrasah dapat mendelegasikan tugasnya kepada wakil kepala madrasah. Wakil kepala madrasah berfungsi dan bertugas membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

Adapun uraian tugas wakil kepala madrasah yaitu:

- 1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan-kegiatan dan pelaksanaan program.
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Ketenagaan
- 5) Pengkoordinasian
- 6) Pengawasan
- 7) Penilaian

- 8) Identifikasi dan pengumpulan data
- 9) Penyusunan laporan

Adapun uraian tugas tata usaha, yaitu:

- 1) Menerima, mencatat dan meneruskan surat masuk dan keluar
- 2) Melakukan pengetikan dan pengadaan
- 3) Mengoreksi surat-surat yang telah selesai diketik
- 4) Mengatur, memelihara dan mengamankan arsip
- 5) Menghimpun peraturan perundang-undangan, surat keputusan, instruksi dan edaran
- 6) Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan kantor madrasah
- 7) Membuat daftar inventaris ruangan
- 8) Menyusun daftar dan menyiapkan barang-barang yang akan dihapus
- 9) Mengatur dan memelihara keindahan dan kebersihan madrasah
- 10) Mengatur pelaksanaan upacara bendera dan upacara lainnya
- 11) Mengatur pelaksanaan pelayanan tamu dan urusan kehumasan
- 12) Menyiapkan absensi pegawai, guru dan siswa
- 13) Membuatkan statistik kegiatan madrasah
- 14) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh kepala madrasah
- 15) Menyiapkan laporan madrasah.

Fungsi instruksi ialah kepala madrasah sebagai komunikator atau arah dimana ia menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan akan dikerjakan. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai pimpinan atasan yang memerintahkan suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah pada tanggal 20 september 2017, dalam wawancara beliau mengatakan

“apabila saya memberikan tugas tambahan selain tugas nyata kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sebelumnya saya pilah-pilah dulu menyuruh orang yang handak saya suruh tugas tersebut, terus saya jelaskan terlebih dahulu, saya arahkan bagaimana mengerjakannya, kalonya orang tersebut masih ada kesulitan dalam mengerjakannya? Kalo masih ada orang tersebut yang ingin dipertanyakan? Maka bisa saja langung datang handak berkonsultasi kepada saya.”

kepala madrasah mengatakan kehadiran guru di madrasah sudah sesuai dengan jadwal tugas dan harapan, karena guru sadar terhadap tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Absensi kehadiran guru dalam mengajar di madrasah merupakan salah satu alat kontrol untuk melihat kedisiplinan guru terhadap waktu. Absensi selalu direkap setiap bulan untuk mengetahui kehadiran guru.

Sejauh ini tidak ada masalah dalam hal waktu kerja, untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bisa datang tepat waktu dalam mengajar, walaupun berhalangan pasti memberikan kabar/ijin. Untuk kepatuhan terhadap aturan, tenaga pendidik tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakannya, baik itu aturan yang telah ditetapkan dari yayasan maupun aturan yang dibuat bersama.

Kepala madrasah menjaga komitmen setiap seragam yang digunakan, jika ada yang melanggar peraturan yang sudah disepakati tetap akan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di madrasah.

Berdasarkan kesepakatan bersama untuk masuk waktu kerja dimulai pada pukul 07.30 wita sedangkan buat guru yang honorer waktu kerja yang telah disepakati dan diatur supaya tidak terbentur dengan pekerjaan lain agar bisa menerapkan disiplin kehadiran di madrasah, tesebut dengan mempertimbangkan

jarak tempuh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ke madrasah yang cukup jauh, dan tidak mengurangi waktu jam belajar.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu guru mengatakan bahwa “kehadiran ke madrasah sangat penting, jarak tempuh saya ke madrasah yang cukup jauh saya sebagai guru honorer memilih jadwal agar bisa full di madrasah dan tidak bolak balik ke madrasah dikarenakan jarak yang jauh. Saya sebagai guru yang berkerja meminta kesepakatan kepada kepala madrasah agar minta jam pelajaran agak siangan ke madrasah dan hari apa saja saya bisa masuk ke madrasah untuk mengajar.

Selanjutnya tenaga kependidikan mengatakan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin menerapkan disiplin kerja mengenai kehadiran tenaga pendidik di madrasah sudah cukup baik, kepala madrasah sebagai contoh yang dapat diteladani oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dengan cara memberikan contoh datang lebih awal/tepat waktu kemadrasah, kemudian disiplin berpakaian yang rapi, tepat masuk kelas untuk mengajar, kepala madrasah MA Al-Istiqamah selain menjadi kepala madrasah beliau sebagai pendidik dan mengajar bahasa arab di madrasah.

#### **b. Fungsi Konsultasi**

Fungsi konsultasi kepemimpinan ialah bersifat komunikasi dua arah. Pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan para bawahan yang dinilai mampu membantu dalam menetapkan suatu keputusan.

Fungsi konsultasi kepala madrasah dapat diketahui bahwa setiap keputusan yang harus beliau ambil, beliau sarankan untuk membicarakannya. Berdasarkan wawancara bersama kepala madrasah pada tanggal 20 september 2017, bahwa dalam pengambilan kebijakan/usaha menetapkan keputusan sebagai



bahan pertimbangan dimana dibutuhkan musyawarah bersama dewan guru dan tenaga administrasi tentang disiplin kerja tersebut. Seperti halnya disiplin kehadiran, disiplin tugas, disiplin pulang, dan disiplin peraturan dan tata tertib dimadrasah, maka beliau akan meminta semuanya ikut berperan dalam memberikan saran demi kemajuan bersama.

Walaupun kepala madrasah mengatakan bahwa tidak semua kebijakan yang harus beliau ambil harus selalu dikonsultasikan, karena menurut beliau ada hal-hal yang harus dibicarakan saat evaluasi dan ada hal-hal yang tidak harus dibicarakan. Kepala madrasah dalam mengelola pendidikan berkoordinasi dengan pihak yayasan serta dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan manajerial pendidikan kepala madrasah didampingi dan berkerjasama dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu tenaga pendidik yang bernama M, pada tanggal 08 september 2017, bahwa dalam hal pengambilan kebijakan kepala madrasah bersikap demokratis, hal ini dibuktikan dengan sering kali membicarakannya dan pada saat evaluasi absensi kehadiran dengan pihak guru yang memang diperlukan. Misalnya, disaat kepala madrasah diharuskan mengambil kebijakan dalam hal guru yang melanggar peraturan dan hadir ke-madrasah sering tidak masuk atau terlambat.

Kepala madrasah memberikan masukan atau arahan tentang tidak berhadir ke madrasah diharuskan memberitahu kepada pihak madrasah seperti kepala madrasah atau tenaga administrasi melalui tertulis ataupun secara lisan.

Bagi guru yang melanggar peraturan tersebut akan diberikan sanksi yang berlaku dari pihak madrasah.

Sedangkan mengkonsultasikan tentang tugas-tugas yang diberikan *job description* kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah memberikan pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain.

kepala madrasah sebagai contoh yang teladan oleh pihak tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengenai disiplin hadir, disiplin mengajar dan tugas, disiplin peraturan dan tata tertib, disiplin pulang. Kepala madrasah memanfaatkan waktu untuk mengkonsultasikan disebuah rapat ataupun lainnya dengan pihak guru dan tenaga administrasi dalam hal tersebut.

### **c. Fungsi Partisipasi**

Fungsi partisipasi adalah fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dengan cara berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik partisipasi pemimpin dalam menerapkan disiplin, pemimpin dalam mengambil keputusan, maupun pemimpin dalam keikutsertaan melaksanakannya.

Berdasarkan wawancara peneliti dalam rangka partisipasi kepala madrasah dalam hal pelaksanaan pekerjaan dan kehadiran para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ialah memberikan arahan, bimbingan, motivasi. Arahan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentang setiap kehadiran ke madrasah, perbuatan tingkah laku di madrasah, melaksanakan tugas, dan mengingatkan peraturan tata tertib madrasah. Selanjutnya Bimbingan yang dilakukan dengan cara kepala madrasah sesekali

meninjau kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Setiap perbulan untuk kehadiran dapat dilihat dari absensi apakah meningkat atau tidak. Kemudian menanyakan berbagai masalah yang sedang di hadapi untuk mendiskusikannya secara bersama-sama tentang menerapkan disiplin di MA Al-Istiqamah.<sup>1</sup>

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah bahwa beliau ikut berpartisipasi dalam memotivasi disiplin mengajar dan disiplin tugas-tugas, seperti yang dikatakan beliau “waktu adalah uang” jadi harus menggunakan waktu sebaik mungkin untuk mencapai tujuan dan kemajuan madrasah. Memberikan contoh tauladan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dalam kehadiran masuk kemadrasah lebih awal atau tepat waktu, memberikan kepercayaan untuk melaksanakan tugas dan bersikap tegas dalam mengarahkan pekerjaan dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Mengenai hal itu bisa dilihat dari kepala madrasah langsung mengawasi bagaimana tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hadir ke madrasah, berpakaian rapi, sopan santun, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan peraturan tata tertib. apabila tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melanggar peraturan yang ada di madrasah Kepala madrasah menegur secara langsung.<sup>2</sup>

Berdasarkan observasi, partisipasi kepala madrasah dalam melibatkan diri terhadap pelaksanaan administrasi madrasah ialah dengan membantu melakukan pembenahan administrasi TU yaitu, dengan melengkapi dan menyusun

---

<sup>1</sup> Ahmad Fuadi, *Tenaga Administrasi MA Al-Istiqamah*, 06 September 2017

<sup>2</sup> Zainal Ilmi, *Kepala Madrasah MA Al-Istiqamah*, 20 September 2017

surat-surat sesuai dengan nama-nama filenya, yakni file surat masuk, file surat keluar, file kurikulum/pengajaran, file kesiswaan, file keuangan, file personalia, file sarana dan prasarana, file humas, dan file komite madrasah. Kemudian juga menertibkan pencatatan dan mengefektifkan perannya dalam mendukung proses belajar mengajar dan pengelolaan madrasah.

#### **d. Fungsi Delegasi**

Fungsi delegasi ialah fungsi kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Orang-orang penerima delegasi tersebut merupakan pihak-pihak yang membantu pimpinan dalam organisasi kepemimpinannya.

Hasil observasi dalam hal pendelegasian disiplin kerja di MA Al-Istiqamah dan pelimpahan wewenang kepala madrasah disiplin kerja yang harus dipatuhi oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga secara tidak langsung kepala madrasah telah mendelegasikan tugas dan melimpahkan wewenang kepada para bawahan sesuai dengan *job description* yang telah mereka peroleh dan pahami, adapun kehadiran akan dilimpahkan kepada tenaga kependidikan karena tenaga kependidikan bisa mengurus administrasi di madrasah dan melihat absensi seorang tenaga pendidik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah MA Al-Istiqamah pada tanggal 20 september 2017, bahwa jika beliau melimpahkan sebuah wewenang kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dipercayai untuk melakukan secara bertanggung jawab. Ketika beliau

mendapatkan tugas di luar kota untuk beberapa waktu maka kepala madrasah akan langsung mendelegasikan sebuah tugas-tugasnya kepada bawahan yang dipercayai yang terlibat dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dalam hal kehadiran dan tugas administrasi diberikan kepada tenaga kependidikan selanjutnya pengambil keputusan yang diberikan kepada wakamad sebagai contoh untuk penerima barang dari surat dan peraturan-peraturan lainnya didelegasikan kepada masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut salah satu tenaga pendidik bernama M.H, kepala madrasah memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam sebuah disiplin kerja madrasah. Memberikan teladan dalam bentuk kehadiran lebih awal masuk ke madrasah, berpakaian rapi, menyelesaikan tugas tepat waktu, memberikan suasana madrasah damai, bersih, tertib dan sebagainya.

#### **e. Fungsi Pengendalian**

Fungsi pengendalian dalam kepemimpinan dimaksudkan agar seorang pemimpin mampu mengatur dan mengelola seluruh aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dalam kepemimpinan dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan observasi disiplin kerja yang efektif berusaha mampu mengatur, mengarahkan aktifitas para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara teratur. Kepala madrasah selalu bersikap tegas dalam membimbing,

mengarahkan, dan mengawasi pekerjaan tenaga pendidik serta kepala madrasah melihat langsung kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif, dalam hal pengambilan keputusan kepala madrasah memberikan ketegasan berkenaan dengan kehadiran, kerapian berpakaian, mengajar, pulang dan peraturan tata tertib yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Karena tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang menerapkan disiplin di madrasah jadi kepala madrasah bisa menegur langsung para bawahannya yang kurang mentaati peraturan yang ada di madrasah. Kepala madrasah diberikan tuntutan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan pendidikan madrasah.

Menurut kepala madrasah, beliau mengatakan “seorang kepala madrasah harus mengendalikan seluruh aktivitas seperti kehadiran ke madrasah, pulang dari madrasah, mengajar, menyelesaikan tugas, dan peraturan tata tertib madrasah lainnya, akan diberikan pengawasan oleh beliau”. Misalnya: Kehadiran, datang ke madrasah dilihat dari absensi sedangkan pulang juga dilihat dari absensi kepulangannya setiap bulan evaluasi terhadap kehadiran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan apabila tenaga pendidik tidak berhadir ke madrasah akan memberitahu kepala madrasah atau wakamad bahwa tidak bisa berhadir. Selanjutnya Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan tenaga administrasi, kepala madrasah mencontohkan tauladan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal kehadiran, datang lebih awal ke madrasah, menyelesaikan tugas tepat waktu, masuk kelas tepat waktu, dalam melaksanakan pengawasan

terhadap aturan yang disepakati bersama sangat penting dalam suatu madrasah sehingga tujuan dapat tercapai dan merahi kemajuan mutu pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu tenaga pendidik Fitria Ardila, pengawasan pada tingkat operasionalisasi madrasah, dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah memiliki ekonomi, berupa wewenang lebih besar dan kepercayaan untuk melakukan pengawasan pada madrasahnyanya, karena kepala madrasah lebih mengetahui bagaimana kondisi objektif madrasah. Otonomi pengawasan berarti memberi otonomi madrasah. Otonomi madrasah ialah kewenangan dan kemandirian untuk mengelola madrasahnyanya sendiri.

Keterlibatan menyeluruh dalam pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah, ditujukan untuk mendeteksi, mengantisipasi dan mencari solusi terhadap masalah-masalah berkaitan dengan pengelolaan pendidikan, terutama terkait dengan peraturan madrasah. Diperlakukan keterbukaan dan kejujuran untuk memberikan informasi yang sebenarnya.

Berdasarkan observasi terhadap para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, umumnya para pagawai MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya cukup terbuka dalam memberikan informasi, sehingga memudahkan dalam pelaksanaan perbaikan mutu berkelanjutan. Inilah tujuan dari sebuah supervisi, karena inti dari supervisi pendidikan ialah pembinaan kualitas pendidikan kearah yang lebih baik. Pengawasan selama ini, terkadang masih dipersiapkan sebagai kegiatan mencari kesalahan dan kelemahan, sehingga menimbulkan rasa takut oleh pihak tenaga

pendidik dan tenaga kependidikan. kepala madrasah telah memberikan keyakinan melalui nasehat, bimbingan dan arahan kepada bawahan bahwa pengawasan bukan untuk mencari kesalahan, namun untuk memperbaiki mutu sehingga bisa lebih baik lagi kedepannya, serta para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan madrasah lainnya memahami hal itu sehingga persepsi rasa takut terhadap pengawasan sudah tidak ada lagi.

**f. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Disiplin Kerja Guru Dan Tenaga Kependidikan**

Berdasarkan wawancara peneliti kepada kepala madrasah pada tanggal 20 september 2017, dalam hal Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah MA Al-Istiqamah pekapuran raya telah menerapkan disiplin kerja diantaranya adalah:

- 1) Mengingatkan para guru dan tenaga kependidikan bahwa waktu itu adalah uang, waktu tidak akan bisa kembali dan sebaik-baiknya lah digunakan waktu tersebut agar bisa waktu mengajar digunakan secara efektif dan efisien untuk peserta didiknya.
- 2) Melaksanakan pengawasan terhadap aturan yang dibuat untuk guru dan tenaga kependidikan di madrasah, pengawasan salah satu fungsi pokok manajemen yang sangat penting dalam suatu madrasah sehingga tujuan madrasah dapat tercapai. Pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan madrasah tercapai. Pengawasan yang dibutuhkan untuk menerapkan disiplin kerja guru dan tenaga



kependidikan adalah pengawasan melekat yaitu pengawasan kepala madrasah langsung terhadap guru dan tenaga kependidikannya.

- 3) Memberikan ketegasan dan pemberian sanksi bagi guru yang melanggar disiplin, menerapkan disiplin merupakan kegiatan penting yang perlu dilakukan dalam menerapkan disiplin guru di madrasa. Karena dari pembinaan disiplin adalah menerapkan disiplin itu sendiri dengan tegas terutama dalam memberikan sanksi kepada guru dan tenaga kependidikan yang melanggar disiplin tersebut pemberian sanksi dimaksudkan untuk menimbulkan kesadaran agar tidak melanggar disiplin kerja seperti penundaan antara saat suatu tujuan dirumuskan dan saat tujuan itu tercapai.
  - a) Hukuman disiplin ringan yaitu berupa: teguran lisan, teguran tertulis, dan pertanyaan tidak puas.
  - b) Hukuman disiplin sedang adalah penundaan honoran, insentif dan kenaikan gaji berkala. Sedangkan
  - c) hukuman disiplin berat adalah penurunan pangkat pada setingkat lebih rendah, pembebasan dari jabatan dan pemberhentian secara tidak hormat. Pelaksanaan sanksi-sanksi untuk disiplin diberikan apabila guru dan tenaga kependidikan yang bersangkutan sudah jelas-jelas melanggar yang sudah dibuat oleh kepala madrasah.
- 4) Guru dan tenaga kependidikan yang mempunyai prestasi/ mentaati tata tertib dimadrasah
  - a) memberikan penghargaan (piagam)

- b) memberikan tambahan insentif dan gaji berkala
- c) memberikan ucapan terimakasih secara lisan atau tulisan.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah MA Al-Istiqamah sebagai berikut:

### **a. Kepribadian**

Pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan itu dipengaruhi oleh kepribadian seorang pemimpin dengan menyelesaikan pada situasi dan kondisi dihadapinya. Kepribadian sebagai watak atau ciri-ciri seseorang yang membedakan pribadi seseorang dengan yang lain kepribadian mempunyai peran penting untuk menjadi pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai kepribadian dan kemampuan yang baik sebagai dasar pengambilan keputusan. Kepala madrasah sudah sewajarnya adalah seseorang yang memberikan pengaruh kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Setiap kepala madrasah mempunyai pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang dimiliki.

Kepala madrasah diketahui adalah seorang kepala madrasah yang berlatar belakang Sarjana Bahasa Arab dan pasca sarjana manajemen pendidikan. Beliau memiliki latar belakang pendidikan seorang pendidik, sedangkan dalam hal kemampuan/kecakapan beliau juga tidak kalahnya dengan kepala madrasah lainnya, semua tergantung keahlian (skill) dalam memimpin dan tingkat pendidikan serta pengalaman yang telah dijalannya.

Berdasarkan observasi dan wawancara penulis kepala madrasah, beliau adalah seorang kepala madrasah yang penuh kharismatik dan merasa sangat

percaya diri. Disamping itu kepala madrasah yang penulis teliti juga mengatakan bahwa kepercayaan diri beliau dalam menjadi seorang kepala madrasah dikarenakan oleh dukungan dari berbagai pihak, baik dari keluarga, maupun rekan-rekan beliau yang selalu memberikan motivasi dalam setiap keputusan yang beliau ambil, terlebih ketika beliau ditunjuk sebagai kepala madrasah.

Kepala madrasah menunjukkan bahwa kepribadian seorang kepala madrasah cukup berperan dalam menerapkan disiplin kerja, dalam hal ini kepala madrasah berpengaruh dalam menerapkan disiplin sehingga sudah cukup percaya diri/mampu mengerakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan peraturan yang sudah ada di Madrasah Aliyah Al-Istiqamah, maka tenaga pendidik dapat turut serta dalam menciptakan ketaatan dan kepatuhan sehingga disiplin kerja dapat dikatakan baik.

Berdasarkan pendapat dari wakamad kurikulum bahwa kepala madrasah sudah cukup mampu atau percaya diri memberikan pengaruh yang baik dan dapat berinteraksi terhadap para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Namun, terkadang ada yang kurang turut berpartisipasi dalam menerapkan disiplin. Sehingga peraturan yang ada kurang berperan aktif secara langsung dalam menerapkan peraturan terhadap tenaga pendidik. Serta pembinaan kepala madrasah terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah efektif dalam memotivasi agar bisa berkerjasama dan membina hubungan yang baik dalam tujuan madrasah tercapai.

### **b. Latar belakang pendidikan**

Latar belakang pendidikan seseorang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tugas dan kewajiban seseorang apalagi sebagai pemimpin pendidikan yang dituntut mampu mengarahkan, mempengaruhi dan mengembangkan potensi bawahannya dalam hal pencapaian tujuan pendidikan. Tenaga pendidik dan pendidikan belum semuanya sesuai dengan pekerjaan yang mereka laksanakan sekarang.

Faktor ini merupakan salah satu penghambat bagi kepala madrasah dalam memberikan motivasi kerja karena tidak dapat dipungkiri dalam Madrasah Aliyah Al-Istiqamah masih ada guru yang berbeda bidang keahlian dengan pekerjaannya, tetapi kepala madrasah terus berusaha untuk membimbing dan memberikan arahan serta motivasi kerja para bawahan baik secara pribadi maupun secara kelompok agar dapat guru maupun staf tersebut menyelesaikan tugas dengan baik dan benar serta tepat pada waktunya.

### **c. Lingkungan**

Lingkungan kerja sangat berpengaruh besar terhadap efektifitas kerja dan orientasi. Oleh karenanya maka lingkungan kerja akan memberikan suasana baru bagi dirinya yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Lingkungan yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat bekerja optimal.

Berdasarkan Kepala madrasah menjelaskan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tanggung jawab kepala madrasah. Jika tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka para bawahan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktifitas dan menyelesaikan tugas-tugas. Lingkungan tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama tenaga pendidik dan kepala madrasah serta lingkungan fisik tepat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bekerja.

Lingkungan kerja yang baik maka para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja lebih optimal sehingga memiliki semangat kerja yang berdampak meningkatkan disiplin kerja tenaga pendidik. Menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ialah dengan menjalin hubungan kekeluargaan, kebersamaan dan saling bersikap terbuka. Kepala madrasah sebagai panutan atau contoh terhadap disiplin kerja dimadrasah tersebut, seperti datang tepat waktu, memberikan tanggung jawab terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan selalu membimbing bawahannya dalam mengerjakan tugas. Dengan cara tersebut kepala madrasah bisa menerapkan disiplin kerja untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

### **C. Analisis data**

Berdasarkan penjelasan yang peneliti uraikan pada penyajian data sebelumnya, maka dapat diperoleh gambaran singkat tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan di MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya meliputi:

## **1. Kepala Madrasah Dalam Menjalankan Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

### **a. Fungsi Instruksi**

Dari hasil penyajian pada dasarnya kepala madrasah memang bersifat komunikator dan berinteraksi terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam ruang lingkup madrasah, baik dari kehadiran, kerapian, tugas-tugas dan peraturan tata tertib. Sebab komunikasi memberikan alasan kepada sebagian tindakan dan sebagai media dalam membangun sebuah disiplin yang ada di madrasah agar tujuan tercapai. begitu juga kegiatan di sebuah lembaga pendidikan khususnya mengenai kebijakan-kebijakan yang dibuat harus melalui komunikasi dan interaksi yang berkesinambungan.

Dalam hal pembuatan kebijakan dan peraturan yang berupa apapun, kepala madrasah selalu bertukar pendapat kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini kepala madrasah dengan pegawai memberi tahu terhadap *job description*, kesepakatan hadir ke madrasah, mengajar, peraturan tata tertib lainnya dan pulang. Dimana kepala madrasah mendiskusikannya terlebih dahulu dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, untuk menghindari hal yang tidak diinginkan seperti jarang mengajar, jarang hadir ke madrasah, berpakaian tidak rapi, tidak menyelesaikan tugas tepat waktu, dan lain-lain.

Berdasarkan pengamatan kepala madrasah yang peneliti teliti maka peneliti menyimpulkan bahwa kepala madrasah MA Al-Istiqamah dalam menjalankan fungsi instruksi. Memiliki kepemimpinan yang demokratis untuk berkomunikasi terhadap kebijakan dan peraturan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara musyawarah dan mufakat.

### **b. Fungsi Konsultasi**

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultasi sebagai komunikatif dua arah. Hal tersebut digunakan manakala kepala madrasah dalam usaha menetapkan keputusan ataupun menerapkan sebuah disiplin madrasah yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan yayasan dan wakamad serta tenaga kependidikan di madrasah.

Dari penyajian data dapat dianalisis bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala madrasah MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya dalam menjalankan fungsi konsultasi ialah cerdas, dewasa dan memiliki keluasan hubungan sosial, sensitive kepada orang lain serta berwibawa. Ini dapat terlihat dari cara beliau melakukan proses pengambilan keputusan dan memberikan penerapan disiplin kerja yaitu pada umumnya dengan mengkonsultasikannya kepada para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepala madrasah berpendapat sebelum melakukan penerapan disiplin beliau menerapkan disiplin kerja dan akan dikonsultasikan pada saat beliau sudah melakukan sebuah disiplin tersebut. Dalam hal kehadiran beliau konsultasikan kepada tenaga pendidik honorer dan tenaga pendidik PNS itu berbeda karena tenaga honorer bisa berkonsultasi soal waktu untuk mengajar dan akan disepakati bersama dengan kepala madrasah sedangkan tenaga PNS waktu masuk ke madrasah sudah ditentukan oleh KEMENAG harus masuk pada pukul 07.30 ke madrasah. Kepala madrasah melakukan penerapan disiplin kerja agar lembaga pendidikan akan efektif dan efisien. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

juga akan termotivasi dan bersemangat untuk suasana madrasah yang selalu melakukan disiplin kerja madrasah.

Berdasarkan pengamatan kepala madrasah MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya dalam fungsi konsultasi penulis teliti, kepala madrasah memerlukan pertimbangan dari pendapat dan saran yang datang dari yayasan, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terhadap menerapkan disiplin madrasah bagi pihak pegawai. Sehingga tidak terjadi intervensi antara tenaga pendidik dan kepala madrasah. Dan tujuan pendidikan akan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

### **c. Fungsi Partisipasi**

Dalam proses memajukan sebuah lembaga pendidikan. Perlu menjalankan fungsi partisipasi kepala madrasah berusaha mengaktifkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, baik dalam menerapkan disiplin dan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap tenaga pendidik memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan dan mengerakkan disiplin kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang di jabarkan dari hadir ke Madrasah, mengajar, tugas-tugas pokok peraturan lainnya, dan pulang sesuai dengan tata tertib di MA Al-Istiqamah.

Dari penyajian data dapat dianalisis bahwa kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan memiliki sifat memahami orang lain, integritas yang tinggi, serta fleksibel terhadap situasi. Hal ini terlihat dari adanya keikutsertaan kepala madrasah dalam membantu para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menggunakan sebuah disiplin kerja dan menyelesaikan tugas sekalipun hal itu tidak selalu beliau lakukan. Motivasi kerja yang diberikan kepala



mardasah terhadap pegawai karena Allah Swt dan kemajuan lembaga pendidikan madrasah.

#### **d. Fungsi Delegasi**

Fungsi delegasi yaitu fungsi kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah untuk memberikan pelimpahan wewenang, membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari kepala madrasah. Orang yang menerima delegasi merupakan pihak yang akan membantu kepala madrasah dalam organisasi kepemimpinannya.

Fungsi delegasi dalam kepemimpinan pendidikan berarti kepala madrasah tidak banyak memberikan pengarahan dan *support*, karena sesuai untuk kemampuan dan kemauan yang ditunjukkan para pendidik dan tenaga kependidikan, maka kepala madrasah sudah dapat memberikan tanggungjawab sepenuhnya kepada pendidik dan staf dalam menerapkan sebuah disiplin kerja dan menyelesaikan tugas-tugas yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Dari penyajian data, diperoleh analisis bahwa dalam menjalankan fungsi delegasi kepemimpinan, kepala madrasah MA Al-istiqamah Pekapuran Raya memiliki sifat fleksibilitas dan percaya terhadap kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

#### **e. Fungsi Pengendalian**

Fungsi pengendalian berasumsi 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.

Pengendalian dalam sebuah lembaga pendidikan di MA Al-Istiqamah selalu dilakukan secara berkesinambungan, berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah bahwa sudah melakukan penerapan disiplin kerja yang dilakukan madrasah. Kepala madrasah juga mengarahkan, membimbing, dan mengawasi dengan memberikan penerapan disiplin yang dilaksanakan sekarang terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk kemajuan lembaga pendidikan. Kepala madrasah dan seluruh pegawai yang ada dilingkungan madrasah ikut bertanggung jawab dalam kemajuan lembaga pendidikan dan berani mengambil keputusan terhadap kekeliruan-kekeliruan yang terjadi di madrasah, serta dapat mengendalikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di madrasah.

Penyajian data tentang kepemimpinan kepala madrasah bersifat *high energy* atau bertenaga tinggi dan fokus internal pengendalian dengan indikasi pemimpin mempengaruhi, membimbing, menuntun dan mengarahkan tenaga kependidikan madrasah agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

#### **f. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menerapkan Disiplin Kerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan**

Pada dasarnya orang yang disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya adalah orang yang mempunyai kesadaran yang tinggi, ketepatan waktu, kepatuhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan kepada para bawahan. Perilaku pribadi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sangat mempengaruhi disiplin itu sendiri, sebagai contoh dan teladan bagi siswa, hendaknya guru menerapkan sikap disiplin dari diri sendiri

misalnya mulai berusaha untuk selalu datang kemadrasah tepat waktu, masuk kekelas lebih awal, dan mematuhi peraturan dimadrasah misalnya pakaian seragam sekolah, guru juga harus memakai pakaian yang mencerminkan ketaatan sebagai seorang guru, sehingga siswa akan meniru perilaku disiplin tenaga pendidik.

Kepala madrasah MA Al-Istiqamah menerapkan disiplin kerja untuk para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam penyajian data diperoleh analisis data bahwa dalam menerapkan disiplin kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu, mengingatkan kepada tenaga pendidik bahwa waktu sangat penting, melakukan pengawasan terhadap para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, memberikan ketegasan dan pemberian sanksi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan memberikan penghargaan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi.

Berdasarkan analisis yang peneliti lakukan, kepala madrasah MA Al-Istiqamah pekapuran raya didalam lingkungan madrasah sangat terlihat bahwa yang diterapkan oleh beliau kepada para bawahan sangat berpengaruh dalam disiplin kerja. Kepala madrasah sebagai panutan dan contoh bagi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menerapkan disiplin kerja tersebut. Tidak hanya memberitahu tentang disiplin kerja tetapi beliau memberikan arahan-arahan setiap kali ada mengadakan rapat yang mengarahkan pembicaraan tentang disiplin untuk para bawahan.

**2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala madrasah MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan.**

**a. Kepribadian**

Pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan itu dipengaruhi oleh kepribadian seorang pemimpin dengan menyelesaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapinya.

Berdasarkan analisis yang peneliti lakukan, kepala madrasah MA AL-Istiqamah dalam kesehariannya di madrasah terlihat sangat percaya diri terhadap para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sekalipun kepala madrasah sepenuhnya menyadari bahwa para pegawai yang beliau pimpin bukan hanya laki-laki, tetapi juga wanita, bukan yang lebih muda dari beliau, tetapi juga yang lebih tua dari segi umur dan pengalaman hidup. Kepercayaan diri kepala madrasah dikarenakan oleh dukungan dari berbagai pihak, baik dari keluarga beliau, saudara-saudara beliau, rekan-rekan beliau yang selalu memberikan motivasi dalam setiap keputusan yang beliau ambil, terlebih ketika beliau ditunjuk sebagai kepala madrasah.

Kepala madrasah cukup berperan dalam menerapkan disiplin kerja madrasah, dalam hal ini kepala madrasah berpengaruh dalam disiplin kerja sehingga sudah cukup mampu menggerakkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan peraturan yang ada maka tenaga pendidik dapat turut serta dalam menciptakan ketaatan dan kepatuhan sehingga disiplin kerja dapat di katakan baik.

### **b. Latar Belakang Pendidikan**

Faktor pendidikan sangat berperan penting dalam mencapai tujuan sebuah madrasah, dengan mempunyai pendidikan yang tinggi akan memiliki keterampilan dan wawasan yang lebih luas, dengan memiliki pendidikan yang tinggi dan wawasan yang luas tentu akan mudah mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga pendidik bapak Maksud pada tanggal 8 september 2017, yang menjadi penghambat kepala madrasah dalam menerapkan disiplin kerja tersebut dikarenakan masih adanya tenaga pendidik dan kependidikan yang latar belakang pendidikannya kurang tepat dengan tugas yang dilaksanakan. Akan tetapi kepala madrasah selalu memberikan arahan, bimbingan dan saran kepada para bawahannya sebelum mengerjakan tugas atau pekerjaan masing-masing, sehingga hal tersebut memperlancar pekerjaan.

Dari uraian tersebut dapat dianalisis bahwa latar belakang pendidikan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MA Al-Istiqamah masih ada tidak sesuai dengan bidang mata pelajaran tetapi misalkan S1 tidak sesuai dengan bidang mata pelajaran maka dilanjutkan kembali ke jenjang selanjutnya S2 dengan bidang mata pelajaran tersebut, harus sesuai dengan tugas yang dilaksanakan. Akan tetapi kepala madrasah selalu memberikan arahan dan masukan kepada para bawahannya sebelum mengerjakan tugas.

### **c. Lingkungan**

Kepala madrasah menjelaskan bahwa dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan ialah dengan

menjalin hubungan kekeluargaan dan kebersamaan dan saling bersikap terbuka dalam hal apapun, karena dengan adanya hubungan yang harmonis tersebut maka terciptalah motivasi kerja yang lebih baik dan disiplin kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari uraian tersebut dapat dianalisis bahwa kepala madrasah dalam pemberian motivasi kerja dan menerapkan disiplin kerja kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sangat dipengaruhi dengan adanya dukungan dari lingkungan, terbukti adanya hubungan yang harmonis antara kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan para siswa/siswi di MA Al-Istiqamah Pekapuran Raya, karena hal tersebut dapat meningkatkan silaturahmi, dan saling bertukar informasi baik berkaitan dengan materi pembelajaran dikelas maupun keadaan para siswa dikelas, sistem komunikasi yang terbuka juga dapat menerapkan disiplin kerja serta kepala madrasah selalu memberikan bimbingan, arahan, atau masukan, dan jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapi di madrasah.