

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepemimpinan pendidikan atau bisa disebut dengan kepala sekolah/madrasah adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.¹

Sedangkan menurut Jerry H. Makawimbang, Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan murid yang menerima pelajaran.

2. Syarat menjadi kepala Madrasah

Menurut Mulyono yang dikutip oleh Abdul Wahab dan Umiarso, kepala lembaga pendidikan harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi madrasah yang efektif, antara lain:

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan ruhani yang baik,
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai,

¹ Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan.*, 114.

- c. Bersemangat,
- d. Cakap di dalam memberi bimbingan,
- e. Jujur,
- f. Cerdas, dan
- g. Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh perhatian kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.²

Tetapi pada hakikatnya seorang pemimpin yakni sosok yang memiliki segala sifat kepemimpinan, akan tetapi setiap orang pasti memiliki kekurangan dan kelebihan, mengingat tidak ada manusia yang sempurna. Dengan mempelajari ilmu mengenai bagaimana menjadi kepala madrasah yang baik maka pengetahuan ia akan bertambah dan sedikit demi sedikit akan merubah kekurangannya.

Disamping itu kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang berhubungan dengan jabatannya. Sondang P. Siagian mengemukakan dalam bukunya bahwa, sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh orang-orang atasan itu. Sebaliknya sukses tidaknya seorang pemimpin melakukan tugas kepemimpinannya, tidak terutama ditentukan oleh tingkat ketrampilan teknis (*technical skills*) yang dimilikinya, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*).³

² Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan.*, 115.

³ Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 36.

Dalam kesempatan ini yang menjadi penekanan bahwa seorang kepala madrasah yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, akan tetapi dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

3. Peran Kepala Madrasah

Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di madrasah dan apa yang di pikirkan orang tua dan masyarakat tentang madrasah. Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk,

- a. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, termasuk dunia kerja,
- b. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
- c. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di madrasah, tetapi ia juga harus

mampu menjalin hubungan/kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kerja sama ini penting karena banyak persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh madrasah secara sepihak, atau sering terjadi kesalah pahaman, perbedaan persepsi antara pihak madrasah dengan masyarakat.⁴

Kepala madrasah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program madrasah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Bila dikaji secara lebih luas maka peran kepala madrasah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut.

a. Kepala madrasah sebagai evaluator

Kepala madrasah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Kepala madrasah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan. Merencanakan berkaitan

⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 187.

dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kepala madrasah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka kepala sekolah harus membina dirinya sendiri. Supervisi bisa dilakukan di dalam kelas atau di dalam kantor tempat orang-orang bekerja.

e. Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala madrasah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran.

f. Kepala madrasah sebagai motivator

Kepala madrasah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non fisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi kepala madrasah untuk menciptakan iklim yang kondusif.⁵

B. Tinjauan tentang Kedisiplinan Guru

1. Pengertian Disiplin Guru

Guru merupakan unsur penting di lembaga pendidikan, terutama pada proses belajar mengajar dilingkungan sekolah. Guru yang memegang peran penting dalam membuat siswa mengerti dan faham mengenai mata pelajaran yang diajarkan. Sebagai guru di lembaga pendidikan, guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar tetapi juga sebagai pendidik yang

⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2003), 120-122.

memberikan bekal pengetahuan kepada siswanya mengenai etika, kemampuan untuk *survive* dalam hidup, moral, empati, kreasi dan sebagainya.⁶ Salah satu factor internal yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru yakni disiplin kerja.

Para ahli memiliki pemahaman dan pendapat yang berbeda-beda mengenai arti disiplin, berikut pendapat mereka:

- a. Disiplin yang dikutip Menurut Handokko secara singkat disiplin berarti menjalankan standar-standar organisasional. Dari pengertian ini nampak bahwa disiplin pegawai pada umumnya mempunyai makna yang luas yaitu tidak hanya untuk hormat, taat dan patuh terhadap setiap aturan, standar atau norma yang berlaku, akan tetapi juga mempunyai makna sebagai suatu kesanggupan untuk menjalankan aturan tersebut dengan sungguh-sungguh serta kesediaan menerima sanksi bila melanggar. Oleh karena itu, dalam setiap peraturan mengenai disiplin kerja akan selalu terdapat tiga komponen yaitu: kewajiban yang harus di taati, dipatuhi atau dijalankan, larangan-larangan yang tidak boleh dilanggar dan tindakan pendisiplinan yaitu jenis dan tindakan hukuman disiplin.
- b. Disiplin yang dikutip menurut sinaungan disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau

⁶ Pupuh Fathurrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 13.

etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin yang dikutip menurut Sinungan juga adalah pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral pancasila.

- c. Disiplin yang dikutip menurut Siswanto, bahwa ketaatan itu mengandung pengertian ketaatan terhadap ketentuan atau peraturan yang berlaku, menaati perintah, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditetapkan.
- d. Disiplin yang dikutip menurut Widjaja menyatakan bahwa disiplin merupakan unsur-unsur penting yang mempengaruhi prestasi kerja seorang pegawai dalam suatu organisasi.
- e. Pengertian Disiplin Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Menurut Jerry H. Makawimbang disiplin adalah memberikan pendapat bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap menghargai, patuh, taat terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku ditempat kerja yang dilakukan secara rela dengan penuh tanggung jawab dan siap untuk menerima sanksi jika melanggar tugas dan wewenang.⁷

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja guru merupakan suatu tindakan untuk mematuhi segala aturan yang telah di berlakukan oleh kepala madrasah atas persetujuan dewan guru, dan apabila ada yang melanggar peraturan tersebut harus siap menerima sanksi. Oleh karena itu disiplin merupakan hal yang sangat kita perlukan sebagai pengendali diri di lingkungan

⁷ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), 207-209.

madrasah yang penuh dengan peraturan dan norma. Dengan begitu diharapkan dapat membentuk lingkungan madrasah yang damai dan nyaman untuk melaksanakan proses pembelajaran.

2. Unsur-unsur Disiplin

Dengan adanya disiplin diharapkan pendidik mampu mendidik peserta didik agar mampu bertingkah laku sesuai dengan standart kelompok sosialnya (madrasah), menurut Hullock dalam bukunya “Psikologi Perkembangan”, menjelaskan bahwa ada 4 unsur dalam membentuk disiplin yaitu :

a. Peraturan

Peraturan dan tata tertib merupakan sesuatu untuk mengatur perilaku yang diharapkan. Dilingkungan sekolah, gurulah yang diberi tanggung jawab untuk menyampaikan dan mengontrol tingkah lakunya dan tata tertib bagi sekolah yang bersangkutan. Peraturan dalam unsur-unsur disiplin meliputi tiga perihal yaitu perbuatan yang harus dilarang, sanksi yang diberikan harus menjadi tanggung jawab pelanggar, dan prosedur penyampaian peraturan. Dalam ajaran agama Islam mengajarkan tentang peraturan yang apabila dilanggar akan terkena sanksi. Agar peraturan dapat memenuhi kedua fungsi penting diatas, peraturan harus dimengerti, diingat dan dapat diterima oleh semua orang supaya peraturan dapat dipatuhi dan ditaati semua anggota masyarakat sekolah, maka sasarannya dibagi dua yaitu peraturan umum untuk semua masyarakat sekolah dan peraturan untuk peserta didik.

b. Hukuman

Hukuman berasal dari kata latin, *punier* dan berarti menjatuhkan hukuman pada seseorang karena kesalahannya, perlawanan dan pelanggaran sebagai ganjaran/pembalasan. Batasan-batasan pemberian hukuman adalah harus tetap dalam jalinan kasih sayang, ada hubungannya dengan kesalahannya, pemberian hukuman harus tetap dalam jalinan kasih sayang, disesuaikan dengan kepribadian penerima hukuman, harus diberikan dengan adil dan menimbulkan kesan pada hati seseorang yang akan selalu diingatkan.

Pada peristiwa tersebut yang akan mendorong seseorang sadar dan inshaf. Sedangkan macam-macam hukuman yaitu hukuman yang bersifat jasmani yaitu: berupa fisik menampar, menjewer. Dan hukuman yang bersifat rohani yaitu pemberian hukuman berupa tugas tambahan sehari-hari, istirahat pada jam pelajaran sekolah berlangsung. Tujuan jangka pendek dari menjatukan hukuman ialah untuk menghentikan tingkah laku yang salah sedangkan tujuan jangka panjang pemberian hukuman ialah untuk mendorong seseorang menghentikan sendiri tingkah laku mereka yang salah agar dapat memberikan arah pada dirinya sendiri. Tujuan akhir dari pemberian hukuman ialah untuk mengajar seseorang dalam mengembangkan pengendalian dan penguasaan mereka terhadap diri sendiri.

c. Penghargaan

Penghargaan adalah hadiah/*reward* terhadap hasil baik dari seseorang dalam proses pendidikan. Ganjaran adalah salah satu alat pendidikan, jadi maksud alat untuk mendidik sehingga dapat merasa senang karena perbuatan mereka mendapat pujian dan penghargaan.

d. Konsistensi

Konsistensi adalah tingkat keberagaman dan stabilitas. Konsistensi mempunyai nilai mendidik yang besar bila peraturan-peraturan yang konsisten mengarah pada proses belajar mengajar yang disebabkan karena nilai pendorongnya, motivasi peserta didik dan penghargaan yang tinggi terhadap peraturan.

Disiplin yang didasari atas kasih akan merangsang timbulnya kasih sayang yang dimungkinkan dengan rasa saling hormat menghormati antara orang tua dengan anak-anaknya. Disiplin dengan kasih menjembatani jurang yang dapat memisahkan para anggota keluarga yang seharusnya saling mencintai dan saling mempercayai.

3. Jenis-jenis Disiplin

Menurut Handoko, pada umumnya ada tiga tipe pembinaan disiplin pegawai atau disebut juga jenis disiplin, yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dan setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para guru berperilaku negatif.⁸

Selain itu disiplin preventif adalah upaya menggerakkan guru agar mematuhi peraturan kerja yang telah ditetapkan madrasah. Guru diarahkan atau digerakkan untuk disiplin dalam bekerja. Dengan kata lain, guru diarahkan untuk mematuhi dan memelihara ketentuan yang

⁸ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan.*, 209-210.

ada. Syarat keberhasilan disiplin preventif ialah seluruh guru dapat memahami segala ketentuan yang berlaku dan standar yang harus dipenuhi. Disiplin preventif bertujuan untuk mencegah guru melakukan pelanggaran. Sinambela mengemukakan bahan sebagai pakar manajemen menyarankan disiplin preventif-lah yang sebaiknya diterapkan dalam organisasi.⁹

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif ialah upaya penerapan disiplin kepada guru yang telah terbukti melakukan pelanggaran atas peraturan atau tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Dalam disiplin korektif, guru yang melanggar aturan akan diberikan sanksi sesuai dengan bobot pelanggarannya. Biasanya pemberian sanksi diberikan setelah meminta pertimbangan dari pimpinan yang lebih tinggi. Tujuan meminta pertimbangan ialah untuk menjaga objektivitas dan penjatuhan sanksi yang sesuai dengan bobot pelanggarannya. Sementara tujuan disiplin korektif ialah memberikan koreksi atas perilaku guru apakah sudah sesuai dengan aturan atau belum.

Sanksi yang dijatuhkan harus mengacu pada sikap dan perilaku guru, bukan mengacu pada *factor like and dislike*. Pemberian sanksi yang kurang tepat akan menurunkan wibawa kepala madrasah. Sanksi korektif yang salah dapat berpengaruh negatif terhadap moral kerja para guru. Bahkan, dapat menurunkan disiplin mereka. Guru yang tadinya tidak melakukan pelanggaran karena ada kesalahan

⁹ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan.*, 115.

sanksi yang diberikan kepala madrasah dapat ikut membangkang atas aturan madrasah. Hal tersebut dapat terjadi karena solidaritas antar guru. Pemberian sanksi seharusnya dapat menjadi bahan pembelajaran untuk semua guru.¹⁰

c. Disiplin progresif

Disiplin progresif memungkinkan atasan langsung untuk membantu guru untuk memperbaiki kesalahan dengan memberikan teguran secara lisan, ataupun tertulis dan lebih dari itu memberikan skorsing dan pekerjaan mulai satu sampai tiga hari atau menurunkan pangkatnya, jika tidak ada perubahan maka dilakukan proses pemecatan. Dengan demikian tindakan pendisiplinan atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman dan untuk pelanggaran serius tertentu biasanya dikecualikan. Disiplin juga harus diterapkan dengan konsisten, karena merupakan bagian penting yang menyangkut mengenai keadilan, ini berarti bahwa guru yang melakukan kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Kurangnya konsistensi akan menyebabkan para guru merasa tidak diperlakukan secara adil. Pendisiplinan harus tidak bersifat pribadi, sama dengan peringatan terhadap sesuatu secara darurat yang perlu penanganan segera.¹¹

¹⁰ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan.*, 114-115.

¹¹ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan .*, 207-211.

Sedangkan menurut Ma'mur Asmani, disiplin sebagai seorang guru terdiri dari beberapa hal, diantaranya sebagai berikut:

a. Disiplin waktu

Disiplin waktu menjadi sorotan utama bagi seorang guru, waktu masuk madrasah biasanya menjadi parameter utama kedisiplinan guru. Kalau mereka masuk sebelum bel berbunyi, berarti mereka disiplin dan kalau guru masuk setelah bel dibunyikan, maka guru tersebut dinilai tidak disiplin atau menyalahi aturan madrasah yang telah ditentukan.

b. Disiplin menegakkan aturan

Disiplin menegakkan aturan sangat berpengaruh terhadap kewibawaan guru. Model pemberian sanksi diskriminatif harus ditinggalkan. Murid sekarang ini sudah sangat cerdas dan kritis, sehingga kalau diperlakukan semena-mena dan pilih kasih, mereka akan memakai cara mereka sendiri untuk menjatuhkan harga diri guru. Selain itu, keadilan harus ditegakkan dalam keadaan apapun. Karena, keadilanlah yang akan membawa pada kehidupan yang maju, bahagia dan penuh kedamaian.

c. Disiplin sikap

Disiplin mengontrol perbuatan diri sendiri menjadi *starting point* untuk menata perilaku orang lain. Misalnya, disiplin untuk tidak mudah marah-marah, tergesa-gesa, dan gegabah dalam bertindak. Disiplin dalam sikap ini membutuhkan latihan dan perjuangan. Karena, setiap saat banyak hal yang menggoda diri kita untuk melanggarnya .

d. Disiplin dalam beribadah

Menjalankan ajaran agama juga menjadi tolak ukur utama dalam keidupan ini. Sebagai seorang guru, menjalankan ibadah menjadi hal yang sangat penting. Kalau guru menyepelekan masalah agama, muridnya akan meniru hal tersebut. Oleh karena itu, kedisiplinan guru dalam menjalankan agama akan berpengaruh terhadap pemahaman murid terhadap agama. Namun sebaliknya, apabila guru malas dan suka terlambat menjalankan ibadah maka siswanya pun tidak lebih sama atau bahkan lebih buruk. Disinilah pentingnya kedisiplinan guru dalam melaksanakan ibadah menjalankan ajaran agama sebagai manusia yang mempunyai tanggung jawab kepada Tuhannya.¹²

4. Fungsi dan Tujuan Kedisiplinan Kinerja

Menurut Ardy Wiyani, fungsi utama disiplin adalah untuk mengajarkan mengendalikan diri dengan mudah, menghormati, dan mematuhi otoritas. Kemudian dalam mendidik disiplin perlu dibina agar mereka dengan mudah dapat : 1) meresapkan pengetahuan dan pengertian apa yang menjadi larangan yang harus ditinggalkan; 2) mengerti dan dapat membedakan perilaku yang baik dan buruk; 3) belajar mengendalikan keinginan dan berbuat sesuatu tanpa adanya peringatan dari orang lain.¹³

¹² Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif* (Yogyakarta: Diva Press, 2010), 94-96.

¹³ Pupuh Fathurrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional.*, 162.

Sedangkan tujuan disiplin kerja di lingkungan madrasah juga berpengaruh besar terhadap mutu pendidikan. Menurut Muhlisin, tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian, yakni:

- a. Tujuan umum yakni agar terlaksanannya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.
- b. Tujuan khusus, yakni: *pertama*, agar kepala madrasah dapat menciptakan suasana kerja yang membuat warga sekolah bersemangat. *Kedua*, agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada di madrasah dan diluar lingkungan madrasah. *Ketiga*, agar tercipta kerja sama yang erat antara madrasah dengan orang tua dan madrasah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.¹⁴

Henry Simamoran juga mengungkapkan bahwa tujuan disiplin dapat diperlihatkan dalam empat perspektif, yakni: a) retribusi, dimana disiplin kerja berguna untuk menghukum para pelanggar aturan sekolah. Pendisiplinan dilakukan secara proporsional dengan sasarannya, b) korektif, dimana disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan guru yang tidak tepat, sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, tetapi untuk mengoreksi perilaku yang salah, c) hak individu, dimana disiplin kerja berguna untuk melindungi hak-hak dasar guru; d) *utilitarian*, dimana disiplin kerja berguna untuk memastikan bahwa manfaat penegakan

¹⁴ Barnawi & Mohamad Arifin, *Intrumen Pembinaan.*, 112.

disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung madrasah.¹⁵

5. Manfaat Disiplin Kerja Guru

Disiplin kerja guru sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat bagi madrasah, tetapi juga bagi guru itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja guru, kegiatan madrasah dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target kurikulum dapat tercapai. Selain itu, prestasi siswa juga dapat terwujud secara optimal. Tidak ada lagi guru yang terlambat masuk dan tidak ada lagi guru yang mengajar tanpa persiapan. Semua bekerja sesuai dengan standart waktu dan standart kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal tersebut berpengaruh terhadap suasana kerja. Disiplin kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Para guru akan saling menghormati dan saling percaya. Tidak ada permasalahan-permasalahan, seperti cemburu, marah dan rendahnya moral kerja. Suasana kerja yang demikian dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja. Para guru dapat bekerja dengan senang hati sehingga bersedia mencurahkan segenap tenaga dan pikirannya untuk mencapai visi dan misi sekolah.¹⁶

¹⁵ Barnawi & Mohamad Arifin, *Instrumen Pembinaan.*, 112.

¹⁶ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan.*, 115.

6. Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja Guru

Faktor yang memengaruhi disiplin kerja guru ada 2, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yakni persepsi terkait dengan peraturan tersebut. Peraturan dibuat untuk mencapai tujuan madrasah. Akan tetapi, tidak semua guru setuju dengan aturan yang telah dibuat. Jika guru menganggap aturan itu baik, guru akan melaksanakan aturan tersebut dengan tidak maksimal dan guru tidak akan patuh. Mungkin saja didepan kepala sekolah sang guru patuh, tetapi dibelakang justru mengabaikan peraturan tersebut.

Menurut Alex S. Nitisemo, ada beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan yaitu: 1) ancaman, tujuannya yakni tidak untuk menghukum, tetapi memberikan pengarahan atau pelajaran supaya tingkah lakunya baik. 2) kesejahteraan, besarnya upah yang diterima minimal mendapatkan hidup yang layak. 3) ketegasan, supaya tidak ada pelanggaran yang terus menerus diharapkan adanya ketegasan untuk mencegah dan meminimalisir adanya tindak pelanggaran. 4) partisipasi, dengan adanya partisipasi diharapkan para guru merasa bahwa peraturan tentang adanya hukuman merupakan peraturan yang telah disetujui bersama. 5) tujuan dan kemampuan, kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan madrasah serta sesuai dengan kemampuan guru, dan apabila belum mampu mencapai standart maka perlu adanya suatu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan guru. 6) keteladanan

pemimpin, hal ini mempunyai pengaruh yang besar dalam menegakkan kedisiplinan, sehingga keteladanan pemimpin harus diperhatikan.¹⁷

7. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Bentuk dari kedisiplinan guru, menurut Suharsimi Arikunto bahwa:

a. Kehadiran Guru di Madrasah atau datang dikelas tepat waktu

Maksud dari kehadiran guru dimadrasah atau dikelas dengan tepat waktu yakni guru datang ke madrasah ataupun masuk kelas maupun keluar kelas juga tepat waktu. Maka dari itu madrasah diharuskan membuat adanya tata tertib yang bisa ditaati oleh semua warga madrasah guna kelancaran kegiatan proses belajar mengajar.

Tata tertib madrasah merupakan tanggung jawab kepala madrasah dan seluruh dewan guru, sebab merekalah yang membuat tata tertib dan sekaligus pelaksananya. Adanya tata tertib juga harus didukung dan ditaati oleh pihak yang bersangkutan, karena hal tersebut merupakan tujuan bersama demi tercapainya proses belajar mengajar di madrasah.

Kehadiran guru dikelas dengan tepat waktu juga akan berpengaruh terhadap prestasi peserta didik, karena waktu yang biasanya terbuang dengan percuma bisa dimanfaatkan sebaik mungkin oleh guru dalam penyampaian materi dikelas. Kehadiran guru dikelas dengan tepat waktu merupakan tugas utama guru yang harus dilaksanakan dengan baik.

¹⁷ Barnawi & Arifin, *Instrumen Pembinaan.*, 131-132.

b. Guru tidak membolos pada jam mengajar

Ketika berada didalam kelas seorang guru memiliki peran ganda, yakni sebagai pengajar maupun pendidik, dengan kehadiran guru dikelas sangat menentukan keberhasilan suatu pendidikan. Disamping itu, kehadiran guru juga berpengaruh terhadap hasil belajar siswa.

Jadi, sikap guru merupakan jiwa dari kegiatan pendidikan yang sangat erat kaitannya dengan nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diakui dengan baik dan dianut oleh individu guru itu sendiri.¹⁸

C. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Secara harfiah “strategi” dapat diartikan sebagai cara, melaksanakan strategi berarti melaksanakan siasat atau rencana dalam perspektif psikologi, kata strategi berasal dari Bahasa Yunani, yang berarti seperangkat langkah untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan.¹⁹

Secara umum, kata strategi mengandung makna rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Secara singkat maka dapat difahami bahwa strategi merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.²⁰

¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: Renika Cipta, 1993), 271-273

¹⁹ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan baru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 210.

²⁰ Henry G. Tarigan, *Strategi Pengajaran dan Pembelajaran* (Bandug: Penerbit Angkasa, 1993), 2.

Pengertian strategi dalam pendidikan adalah “suatu rencana tentang cara-cara pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sarana yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi.”²¹ Jadi kepala sekolah harus memiliki strategi dalam meningkatkan kedisiplinan guru.

Sikap kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam menjalankan dan menggerakkan guru sesuai dengan mekanisme dan aturan yang berlaku tanpa ada intimidasi ataupun tekanan akan sangat mempengaruhi seorang guru dalam menjalankan tugas-tugasnya akan disiplin dan rajin. Begitu sebaliknya, apabila seorang kepala sekolah dalam menjalankan dan menggerakkan guru tidak sesuai dengan aturan dan mekanisme yang berlaku tanpa memperhatikan asas kebijaksanaan, maka dipastikan guru tersebut akan tertekan dan tidak akan profesional.

Berikut strategi-stategi umum untuk meningkatkan kedisiplinan guru di sekolah adalah sebagai berikut:

1. Konsep diri. Konsep diri merupakan pandangan dan sikap individu terhadap diri sendiri. Konsep diri merupakan inti dari kepribadian individu. Dan inti kepribadian itu berperan penting untuk menentukan dan mengarahkan perkembangan kepribadian serta perilaku. Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga

²¹ Slameto, *Proses Belajar Mengajar dalam SKS* (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 90.

para pegawai dapat mengeksplorasikan pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

2. Ketrampilan berkomunikasi. Kepala madrasah merupakan inti dari lembaga pendidikan, oleh karena itu dituntut agar memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Dengan komunikasi proses penyampaian informasi kepada guru bisa terlaksana dengan baik. Selain itu, pemimpin harus menerima semua masukan-masukan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan diri dalam dirinya.
3. Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami, maksud dari konsekuensi logis yakni memilih untuk mengikuti perilaku yang melanggar perilaku yang dapat diterima dalam kelompok. Sedangkan konsekuensi alami yakni pengalaman yang secara alami mengikuti pilihan atau perilaku. Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena guru telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah. Untuk itu pemimpin disarankan
 - a. Menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilaku-perilakunya,
 - b. Memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.
4. Klarifikasi nilai yakni kepala madrasah memberi penekanan pada usaha untuk membantu guru dalam menumbuhkan kesadaran dan mengembangkan kemampuan dalam menilai dirinya sendiri. Selain itu klarifikasi nilai ini juga membantu guru agar mampu berkomunikasi secara jujur dan terbuka mengenai nilai-nilai mereka sendiri. Strategi ini

dilakukan oleh kepala sekolah untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaan sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilai sendiri.

5. Latihan keefektifan pemimpin, menjadi pemimpin yang efektif harus berusaha untuk tidak menjadi orang lain. Pemimpin yang efektif dimulai dengan menjadi diri sendiri. metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.
6. Terapi realitas pemimpin, pemimpin perlu bersikap positif seperti menghapuskan adanya hukuman yang diberikan kepada individu yang melakukan kesalahan, tetapi sebagai gantinya hukuman tersebut adalah menanamkan disiplin yang didasari makna dan dapat diwujudkan dalam perilaku nyata. Selain itu pemimpin juga harus menekankan konsep tanggung jawab agar bisa berguna bagi dirinya dan bagi orang lain melalui perwujudan perilaku nyata.²²

Selain dari pemaparan di atas, Mulyasa juga mengungkapkan bahwa ada beberapa strategi dalam membina kedisiplinan guru, yakni:

1. Membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya. Maksudnya, kepala madrasah diharapkan bisa membantu guru agar bisa mengembangkan pola perilakunya untuk bersikap disiplin di lingkungan madrasah.
2. Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standart perilakunya. Standart perilaku memang perlu diperhatikan dengan sangat.

²² Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011),118.

Karena guru merupakan suri tauladan bagi peserta didik. Maka dari itu, guru harus memperhatikan perilakunya agar selalu bersikap disiplin.

3. Melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Dalam sebuah aturan yang telah disepakati, tentunya sebagai guru harus bisa menerima dan menjalankan apa yang menjadi kewajibannya.²³

Dari beberapa strategi-strategi umum diatas yang sudah dipaparkan oleh penulis ada beberapa hal yang bisa dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru yakni melalui pembinaan disiplin kerja guru. Pembinaan disiplin kerja terhadap guru merupakan proses dorongan terhadap guru agar mereka mematuhi peraturan sekolah dengan penuh tanggung jawab. Pembinaan disiplin kerja dapat dikatakan sebagai system penegakan disiplin yang berlangsung secara terus menerus dan bersifat dinamis. Proses pembinaan disiplin kerja guru meliputi :

1. Pembuatan peraturan

Peraturan dibuat berdasarkan tujuan sekolah. Tujuan sekolah merupakan hasil penjabaran dari misi sekolah yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah. Proses pembuatan peraturan dilakukan secara bersama-sama. Peraturan yang sesuai dengan tujuan sekolah dan dibuat bersama-sama akan mempercepat pencapaian tujuan sekolah dan mudah diterima oleh semua guru.

2. Sosialisasi peraturan

Peraturan sekolah dapat disosialisasikan kepada guru dalam suatu acara khusus yang dilengkapi dengan bukti sosialisasi, seperti daftar hadir, surat undangan, dan lain sebagainya. Peraturan yang tidak disosialisasikan akan sulit diterapkan karena biasanya akan muncul anggapan guru bahwa

²³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 120.

peraturan itu tidak pernah ada. Dengan demikian, mereka menganggap bahwa pelanggaran atas peraturan yang belum disosialisasikan adalah sah-sah saja.

3. Pengawasan

Peraturan yang telah disosialisasikan perlu diawasi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya pengawasan, kemungkinan terjadinya pelanggaran menjadi kecil. Apabila tidak ada pengawasan yang baik, siapa-siapa yang melanggar dan siapa-siapa yang patuh menjadi tidak jelas. Tanpa pengawasan, para guru akan merasa bebas dan cenderung mengabaikan peraturan sekolah.

4. Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi apakah temuan di lapangan tergolong dalam masalah ataukah bukan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengungkapkan masalah.

5. Melihat apakah terdapat penyimpangan mengenai fakta yang sebenarnya terjadi.

6. Menentukan apakah perilaku tersebut termasuk dalam kategori menyimpang atau perilaku menyimpang yang fatal.

7. Menentukan jenis masalah, apakah terkait dengan performa atau hubungan/perilaku.

8. Pendisiplinan

Pendisiplinan merupakan suatu tindakan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengubah perilaku guru yang menyimpang dari peraturan sekolah. Jika tindakan ini tidak dilakukan di saat terjadi pelanggaran, akan

menimbulkan masalah disiplin kerja menjadi lebih besar dan akan melemahkan semangat kerja guru yang lain.²⁴

²⁴ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan.*, 123-127.