

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Kepala Madrasah

1. Pengertian Strategi Kepala Madrasah

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk 'response' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan .peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini (Rahman dan Enny, 2016 :1).

Ketidakmampuan atau ketidakpedulian untuk melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat '*shock*' suatu organisasi, Sehingga Strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996). Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/ formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/ tidak terformulasi dengan jelas strateginya (Sudiantini, 2022 : 2).

Menurut Steiner dan Minner (1982) Strategi merupakan kata yang berasal dari bahasa Yunani *Strategia* atau *Strategos* yang berarti “jenderal” yang pada dasarnya diambil dari pilahan kata-kata Yunani untuk “pasukan” dan “memimpin.”. Penggunaan kata kerja Yunani yang berhubungan dengan “strategos” ini dapat diartikan sebagai “perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan menggunakan cara yang efektif berdasarkan sarana-sarana yang dimiliki”. (Rue and Holland, 1986) Strategi juga memiliki konotasi pengertian sebagai suatu seni (*art*) dan ilmu (*science*) tentang pengendalian militer (Irfan & Titik, 2021 : 6).

Keniehl Ohmae (Wahyudi, 1996) membandingkan tiga macam proses berfikir yaitu berfikir secara mekanik, intuisi dan strategik. Dari ketiganya dapat disimpulkan bahwa berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada hanya berfikir secara mekanik dan intuisi, Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang dan hal ini akan membuat keuntungan bagi si pembuat keputusan (Sudiantini, 2022 : 2-3).

Berfikir strategik memerlukan beberapa tahapan yaitu sebagai berikut (Dian Sudiantini, 2022 : 3):

- a. Identifikasi masalah, Pada tahap awal ini, diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.
- b. Pengelompokan masalah, Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokkan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.
- c. Proses abstraksi, Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh Karenaitu, kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.
- d. Penentuan metode/cara pemecahan dan Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
- e. Perencanaan untuk implementasi. Pada tahap yang akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Terdapat banyak pengertian dari strategi, seperti yang dikemukakan oleh Steiner and Miner (1977) mereka menyatakan bahwa *'strategy is the forging of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their-'proper implementation so that the*

basic purposes and objectives of the organization will be achieved' (Rahman dan Enny, 2016 : 3-4).

Menurut Stephanie K Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka' panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Sudiantini, 2022 : 4).

Kesimpulan dari berbagai Konsep mengenai “strategi” di atas adalah suatu alat atau acuan untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang terdapat di lingkungan internal serta peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan eksternal suatu organisasi/intansi.

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Kepala Madrasah diseleksi dari guru yang memiliki pengetahuan teknis tinggi tentang pendidikan, dan telah membuktikan daya inovasi, dan kepemimpinan, Dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Madrasah di Indonesia telah disusun Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 (Kepdirjendikis, 2021).

Kepala Madrasah termasuk pemimpin formal dalam lembaga pendidikan. Diartikan sebagai kepala, karena kepala Madrasah adalah pejabat tertinggi di madrasah, kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dilihat dari status dan cara pengangkatan tergolong resmi “*formal leader atau operasional leader*” tergantung kepada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peran sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yang telah diserahkan tanggung jawab kepadanya (Wahjusumidjo, 2003 : 84).

Jadi, tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang baik, sehingga guru-guru yang dapat mengajar dan murid-murid juga dapat belajar dengan baik. Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata ‘kepala’ dapat diartikan ‘ketua’ atau ‘pemimpin’ dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang ‘madrasah’ adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Wahjusumidjo, 1999 : 81).

Kepala Madrasah (sekolah) adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, sehingga Kepala Madrasah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan tentang pembaharuan serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya (Soewardji, 1992 : 20)

Kepala madrasah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi mata pelajaran dan murid menerima pelajaran (Said, Syukuri & Anwar, 2021 : 39).

Kesimpulan dari Konsep diatas Kepala Madrasah adalah Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah (sekolah) merupakan sebuah jabatan fungsional yang diamanahkan kepada seorang guru dari pejabat structural dilingkungan kementerian pendidikan atau yayasan untuk memimpin atau mengelola sebuah lembaga pendidikan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat dengan berbagai inovasi dan ketrampilannya untuk mengembangkan lembaga pendidikan tersebut agar lebih baik dari segi mutu dan pelayanan pendidikan sejalan dengan visi dan tujuan dari sekolah tersebut.

b. Pengertian Strategi Kepala Madrasah

Berdasarkan pengertian disiplin & belajar yang telah diuraikan di atas maka yang dimaksud Strategi Kepala Madrasah dalam kajian ini adalah rencana yang dibuat oleh kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan madrasah dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang terdapat di lingkungan internal serta peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan eksternal suatu organisasi/intansi.

2. Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah

Pada dasarnya pelaksanaan strategi adalah tindakan melaksanakan strategi yang telah kita susun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam melaksanakan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya (Akdon, 2006 : 82).

Pelaksanaan strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. lebih lanjut dijelaskan bahwa proses melaksanakan strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan (David and Thomas, 2003 : 13).

Sagala menegaskan bahwa para manajer kini beralih ke tahap yang baru yakni menerjemahkan pemikiran strategic kedalam tindakan organisasi. Menurut ungkapan yang terkenal, mereka beralih dari “merencanakan kerja mereka” ke “mengerjakan rencana mereka” atau dengan kata lain dari formulasi strategi menuju pelaksanaan strategi (Robinson, 1997 : 386).

Prim Masrokan menegaskan bahwa pelaksanaan strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu (Masrokan, 2008 : 158):

a. Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan.

- b. Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan).
- c. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Di dalam pelaksanaan strategi tersebut termasuk pada

- a. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi.
- b. Menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran.
- c. Menyiapkan anggaran.
- d. Mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi.
- e. Menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Pelaksanaan strategi didalamnya mencakup memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Untuk itu implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan yang tinggi dari pimpinan, manajer, karyawan, dan staf.

Suksesnya pelaksanaan strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu, strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak dilaksanakan, maka tidak akan memiliki arti apapun. Kemampuan interpersonal sangat dipentingkan, mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua harus memberi jawaban apa yang harus dilakukan untuk melaksanakan bagian kita dalam strategi lembaga, dan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan (Abuddin, 2012 : 387).

Tantangannya adalah mendorong semua manajer dan karyawan untuk bekerja dengan penuh antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Abuddin, 2012 : 387).

Sebuah perencanaan yang telah dibuat seorang pemimpin perlu diuji keberhasilannya dengan cara diimplementasikan. Dalam penerapan rencana/strategi diperlukan controlling. Maka dari itu kepala sekolah perlu

menganalisis, mengawasi dan melakukan evaluasi serta melakukan perbaikan berkala apabila strategi yang diterapkan memiliki kekurangan dalam pelaksanaannya.

Mengenai penerapan strategi/perencanaan, perlu dilakukan beberapa hal berikut (Stephen P.Marry and Robbins Coulter, 1999 : 231-232) :

a. Mengidentifikasi misi, sasaran, dan strategi organisasi

Setiap organisasi misi, dimana dalam merumuskan misi organisasi kepala sekolah dituntut untuk mengidentifikasi jangkauan produk atau jasa dengan seksama.

b. Mengidentifikasi ancaman dan peluang

Setelah menganalisis lingkungan, kepala sekolah harus mengetahui peluang apa dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta ancaman apa yang akan dihadapi oleh organisasi tersebut.

c. Menganalisis sumber daya organisasi

Kepala madrasah tidak hanya melihat aspek dan luar organisasi. Namun sangat penting baginya menganalisis aspek internal yang terdapat di dalam organisasi yang dipimpinnya.

d. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

Dalam merumuskan strategi jangka panjang, maka kepala sekolah perlu melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinnya.

e. Melaksanakan strategi

Organisasi itu tidak dapat dikatakan berhasil seandainya strategi yang sudah disusun tidak dilaksanakan semestinya.

f. Mengevaluasi hasil

Langkah akhir dalam proses strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi-strategi yang sudah disusun, maka perlu adanya penyesuaian-penyesuaian strategi untuk memperbaiki persaingan organisasi. Serta tindakan-tindakan diadakan perbaikan dan perubahan.

3. Ragam Strategi Kepala Madrasah

Sebagai pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi pemimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak didiknya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat di perlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang di sampaikan kepada anak didik dapat tersosialisasi kedalam setiap pribadi anak didik tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dan lain-lain, maka anak didik mempunyai keyakinan yang lebih baik. Adapun beberapa strategi pemimpin adalah meliputi (Kunandar, 2011 : 47) :

- a. Strategi memberi perintah
- b. Strategi menegur
- c. Strategi menghargai
- d. Strategi menerima saran
- e. Strategi menerima identitas
- f. Strategi mengenalkan anggota baru
- g. Strategi menciptakan disiplin kelompok
- a. Strategi memberi perintah

4. Tugas Dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Kepala Madrasah diseleksi dari guru yang memiliki pengetahuan teknis tinggi tentang pendidikan, dan telah membuktikan daya inovasi, dan kepemimpinan, Dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Madrasah di Indonesia telah disusun Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 (Kepdirjendikis, 2021).

Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan regulasi yang menjadi pijakan untuk standarisasi dan penjaminan mutu Kepala Madrasah. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 telah mengatur hal-hal pokok yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah (Kepdirjendikis, 2021).

Agar visi dan misi madrasah dapat tercapai perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin yang sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah (E. Mulyasa, 2011: 98).

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah telah dijelaskan bahwa seorang kepala madrasah harus menguasai empat dimensi kompetensi kepala madrasah yang terdiri dari komponen kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial beserta aspek-aspek dari masing komponen tersebut agar kepala madrasah dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagai pemimpin di sekolah sehingga visi, misi, dan tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Permendiknas, 2007:13).

Adapun tugas dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai berikut :

a. Tugas Kepala Madrasah

Tugas-tugas yang dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:

- 1) Merumuskan tujuan dan sasaran Madrasah.
- 2) Mengevaluasi kinerja guru.
- 3) Mengevaluasi kinerja staf Madrasah.
- 4) Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi Madrasah.

- 5) Membangundan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas Madrasah.
- 6) Menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat.
- 7) Membuat perencanaan bersama-sama staf dan kominitas Madrasah.
- 8) Menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama.
- 9) Mengatur masalah-masalah pembukuan.
- 10) Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal.
- 11) Melaksanakan hubungan kerja kontraktual
- 12) Memecahkan konflik antar sesama guru
- 13) Memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal
- 14) Melakukan fungsi supervise pembelajaran atau pembinaan professional
- 15) Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi Madrasah

Pelaksanaan tugas pokok tersebut diatas tidak cukup dilakukan dalam kapasitas kepala Madrasah sebagai pemimpin, melainkan hanya dapat dilakukan oleh orang dengan sifat-sifat kepemimpinan (Danim Sudarawan, 2007 :197-198)

b. Fungsi Kepala Madrasah

Dinas pendidikan juga telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, berdasarkan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figur, dan mediator yang disingkat menjadi *EMASLIM-FM* (E. Mulyasa, 2007: 98-112).

1) Educator

Edukator adalah kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim kondusif di sekolah, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada segenap tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang

menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Kepala madrasah juga senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh tiap guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalismenya, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

2) Manajer

Manajer adalah kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong kelibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3) Administrator

Administrator adalah kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Untuk menunjang kemampuannya dalam administrasi, kepala madrasah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.

Sebagai kepala madrasah professional kegiatan administrasi diatas perlu dilakukan dengan efektif dan efisien agar menunjang produktivitas sekolah.

4) Supervisor

Supervisor adalah Salah satu tugas kepala madrasah untuk mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru atau pegawai administrasi sekolah. Supervisi yang dimaksud adalah melakukan

pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan. Ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Kemampuan supervisi kepala madrasah dapat diwujudkan dengan penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

5) Leader

Leader adalah Tugas kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan komunikasi. Dengan fungsinya sebagai leader, kepala madrasah dapat dianalisis dari sifat kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, dan *laissez faire*.

Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang kepala madrasah dituntut untuk mampu menggunakan strategi memimpinya sesuai situasi yang ada di sekolah. Penggunaan strategi yang tepat ini sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

6) Inovator

Inovator adalah Sebagai innovator kepala madrasah harus memiliki strategi yang baik untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan

sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator tercermin dari cara-cara yang dilakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

7) Motivator

Motivator adalah 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 berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar

8) Figur

Figur adalah kepala madrasah sebagai figure merupakan fungsi yang sangat berkaitan dengan sosok teladan sebagai pemimpin yang ada di sekolah. Diharapkan kepala madrasah mempunyai figure yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi tenaga kependidikan maupun peserta didik. Dengan figure yang baik kepala madrasah akan memiliki kewibawaan dalam memimpin sekolah.

9) Mediator

Mediator adalah Mediator dalam hal ini memediasi setiap kebijakan atau permasalahan yang terjadi di sekolah baik permasalahan antar kepala madrasah dengan guru, antar guru dengan guru, antar guru dengan siswa, antar orang tua/wali siswa dengan guru atau sekolah atau permasalahan lain yang berkaitan dengan sekolah. Selain itu dapat menjadi mediator yang baik antara sekolah dengan lingkungan masyarakat untuk kelancaran proses pembelajaran di sekolah.

Dengan peran mediator ini, diharapkan kepala madrasah dapat menjadi mediator yang baik dalam memperlancar produktivitas sekolah.

Dengan demikian pekerjaan kepala madrasah semakin hari semakin meningkat dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Semua fungsi itu harus dipahami oleh kepala madrasah dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala madrasah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen Pendidikan (E. Mulyasa, 2011: 98).

Selain itu, Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh kapasitasnya dalam melakukan tugas-tugas administratif dengan proses kerja menurut prosedur administrasi yang benar. Pengembangan kapasitas kepala madrasah sangat penting diarahkan pada kemampuannya melakukan audit program dan kegiatan sekolah yang telah direncanakan sebelumnya (Syaiful Sagala, 2010: 121).

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat modern tidak dapat dipungkiri bahwa kompetensi dan fungsi seorang kepala madrasah dalam memimpin sekolahnya akan lebih beragam dan banyak bukan hanya *EMASLIM-FM* saja.

Oleh karena itu, alangkah lebih baiknya jika para kepala madrasah terus mengupdate informasi dan mengupgrade kemampuannya untuk menjawab tantangan masa depan dan masyarakat yang terus berubah agar sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah yang bermutu dan unggul dibandingkan dengan yang lainnya.

B. Kedisiplinan Siswa Dan Guru

1. Pengertian Kedisiplinan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, disiplin adalah ketaatan atau kepatuhan terhadap tata tertib (di sekolah, instansi, militer, dan sebagainya)

yang dimiliki oleh sistem tertentu (KBBI, 1989 : 208). Disiplin merupakan istilah yang sudah memasyarakat diberbagai instansi pemerintah maupun swasta. Kita mengenal adanya disiplin kerja, disiplin lalu lintas, disiplin belajar dan macam istilah disiplin yang lain (Poerwadarminta, tt : 321).

Disiplin secara etimologi berasal dari bahasa latin “ *disibel*” yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan bahasa, kata tersebut mengalami perubahan menjadi „*disipline*” yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Berbeda dengan pendapat yang menyatakan bahwa disiplin berasal dari bahasa latin “*Disciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Poerwadarminta, tt : 321).

Jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan seorang individu. Sekarang ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak para ahli. Baik ahli bahasa maupun sosial dan etika dan estetika memberikan definisi yang berbeda-beda. Kedisiplinan berasal dari kata disiplin yang berawalan ke dan berakhiran an, yang berarti tata tertib atau ketaatan kepada peraturan yang berlaku (Poerwadarminta, tt : 321).

Istilah disiplin berasal dari bahasa Latin “*disciplina*” yang menunjuk kepada kegiatan belajar dan mengajar. Istilah tersebut sangat dekat dengan istilah dalam bahasa Inggris “*disciple*” yang berarti mengikuti orang untuk belajar di bawah pengawasan seorang pemimpin (Tulus, 2004 : 30).

Hodges mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Jadi dapat dipahami bahwa seseorang yang memiliki kesadaran disiplin dalam dirinya akan selalu mentaati aturan-aturan yang berlaku. Apabila seseorang memiliki kesadaran akan kedisiplinan maka, ia sendiri akan merasakan manfaatnya (Fadilla, 1996 : 33).

Disiplin merupakan suatu tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan. Kedisiplinan dapat dilakukan dan diajarkan kepada orang di sekolah maupun di rumah dengan cara membuat

semacam peraturan atau tata tertib yang wajib dipatuhi oleh setiap orang. Tata tertib dapat mengatur tatanan kehidupan pribadi dan kelompok yang telah dibuat oleh seseorang (Mustari, 2014 : 35-36).

Jadi disiplin adalah ketaatan pada norma, etika, dan tata tertib serta peraturan yang berlaku dimasyarakat dan sekolah tertentu. Disiplin waktu berarti taat dan tepat waktu. Secara khusus dalam Al-Qur'an surat Al-Ashr: ayat 1-3, Allah SWT berfirman tentang pentingnya disiplin menghargai waktu untuk bekerja baik bekerja untuk kepentingan duniawi maupun untuk kepentingan ukhrowi (misalnya: mulai proses penyiapan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, monitoring, dan evaluasi suatu pekerjaan) (Ayatullah,2020 : 224) dan

Beramal saleh menaati kebenaran serta besikap sabar, yaitu: QS AlAshr : ayat 1-3 yang Artinya: *Pertama* Demi masa. *Kedua* Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian. *Ketiga* Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran (Ayatullah,2020 : 224).

Dari pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah tingkah laku seseorang untuk mengikuti tata tertib peraturan, dan apabila tata tertib peraturan itu dilanggar, maka akan mendapatkan hukuman. Yang berlaku bagi setiap insan.

2. Kedisiplinan Peserta Didik (Disiplin Belajar)

Menurut Naryanto Disiplin Belajar adalah serangkaian sikap dan tingkah laku yangsiswa yang menunjukkan ketaatan dan kepatuhannya untuk belajar secara teratur baik di sekolah maupun di rumah atas dasar kesadaran dirinya untuk belajar tanpa adanya paksaan dari pihak lain. Gie (1988 : 59) menjelaskan bahwa disiplin belajar akan membuat seseorang memiliki kecakapan mengenai cara belajar yang baik dan pembentukan watak yang baik pula (Naryanto, 2022 : 23-24)

Disiplin belajar terbentuk melalui dua cara yaitu dorongan kesadaran diri dan paksaan (Tu'u, 2004 : 41). Disiplin yang terbentuk melalui dorongan kesadaran lebih baik. Kuat dan tidak mudah hilang. Sebaliknya, disiplin yang terbentuk karena paksaan, akan cepat pudar dan kembali seiring dengan hilangnya faktor-faktor luar yang menyebabkan individu tersebut berdisiplin. Disiplin yang berlandaskan pemaksaan akan berikan pengaruh yang kurang baik pada kehidupan anak (Naryanto, 2022 : 24).

Disiplin belajar bukan bawaan sejak manusia dilahirkan akan tetapi terbentuk melalui kebiasaan anak tersebut. Keinginan kuat dari anak untuk belajar secara teratur itulah yang mendorong terbentuknya disiplin belajar. Hal ini tak terlepas dari peran orang-orang yang berada di sekitar peserta didik tersebut, terutama orang tua. Orang tua adalah sosok yang paling dekat dengan anak yang berperan paling besar dalam terbentuknya disiplin belajar sang anak (Tulus Tu'u, 2004 : 31).

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa disiplin merupakan proses pembinaan yang panjang yang dilakukan sejak dari dalam keluarga dan berlanjut dalam pendidikan di sekolah. Keluarga dan sekolah menjadi tempat penting bagi perkembangan disiplin siswa. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa disiplin belajar merupakan sikap moral yang terbentuk bukan secara otomatis sejak dilahirkan, melainkan terbentuk secara perlahan karena lingkungannya (Naryanto, 2022 : 24).

Dimensi disiplin belajar yang digunakan dalam kajian Ini ada lima macam yang merupakan perpaduan antara pendapat Tu'u (2004:91) dan Arikunto dalam Setyaningrum (2011 : 12-13) dalam (Naryanto, 2022 : 26-27) yaitu sebagai berikut :

- a. Disiplin dalam masuk sekolah.
 - 1) Peserta didik aktif berangkat ke sekolah dan tidak membolos sekolah.
 - 2) Peserta didik berangkat sebelum bel tanda masuk berbunyi dan peserta didik masuk tepat waktu setelah jam istirahat.
- b. Disiplin dalam mengikuti pelajaran di sekolah.

- 1) Peserta didik selalu aktif dalam mengikuti pelajaran di kelas, tidak mengganggu teman saat pelajaran berlangsung dan memperhatikan pelajaran yang diterangkan oleh guru dengan sungguh-sungguh.
 - 2) Peserta didik mengerjakan soal latihan atau tugas yang di berikan oleh guru baik itu individu ataupun kelompok.
- c. Disiplin dalam rnengerjakan tugas.
- 1) Peserta didik tetap konsisten dan mandiri dalam mengerjakan tugas yang di berikan oleh guru walaupun saat tidak hadir di kelas.
 - 2) Peserta didik tidak mencontek saat ulangan berlangsung dan berusaha mengerjakan sendiri sesuai kemampuan yang dimiliki.
- d. Disiplin belajar di rumah.
- 1) Peserta didik tetap aktif dan mandiri belajar di rumah tanpa ada tekanan dari luar.
 - 2) Peserta didik mengerjakan PR di rumah bukan di sekolah juga tidak mencontek PR teman.
 - 3) Peserta didik mampu mengerjakan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan oleh guru.
- e. Disiplin dalam menaati tata tertib sekolah.
- 1) Peserta didik memakai seragam sesuai peraturan yang telah ditentukan oleh sekolah.
 - 2) Peserta didik selalu mengikuti upacara sesuai jadwal yang telah ditentukan.
 - 3) Peserta didik selalu membawa peralatan sekolah setiap hari.
 - 4) Peserta didik berusaha menjaga ketertiban dan kebersihan lingkungan di area sekolah.
 - 5) Peserta didik mengerjakan tugas piketnya sesuai jadwal yang ada.

Terdapat tiga macam konsep pembangunan disiplin peserta didik (Febria, 2019 : 125) yakni :

- a. Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian

Berdasarkan konsep ini, peserta didik mempunyai disiplin tinggi, dengan tenang memperhatikan guru ketika sedang mengajar. Peserta didik hanya bisa mengiyakan saja terhadap apa yang dikehendaki guru, dan tidak boleh membantah. Jadi peserta didik disini merasa takut dan terpaksa mengikuti apa yang di inginkan oleh guru.

- b. Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive.

Berdasarkan konsep ini, peserta didik haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan Madrasah. Disini peserat didik dibiarkan berbuat apapun selagi menurutnya itu baik baginya.

- c. Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab.

Berdasarkan konsep ini peserta didik memang diberi kebebasan, asal yang bersangkutan tidak menyalahgunakan kebebasan yang diberikan, sebab tidak ada kebebasan mutlak di dunia ini, termasuk di negara liberal sekalipun. Kebebasan jenis ketiga ini juga lazim dikenal dengan kebebasan terbimbing.

Berdasarkan tiga konsep kedisiplinan tersebut, kemudian dikemukakan teknik-teknik alternatif pembinaan disiplin untuk para peserta didik agar lebih mudah dibina (Febria, 2019 : 175), yaitu :

- 1) Teknik *External Cotrol*

External control adalah suatu teknik dimana disiplin peserta didik haruslah dikendalikan dari luar peserta didik. Jadi peserta didik harus terus menerus didisiplinkan dengan ancaman dan ganjaran.

- 2) Teknik *Internal Control*

Teknik ini mengupayakan agar peserta didik dapat mendisiplinkan diri sendiri. Peserta didik disadarkan akan pentingnya disiplin. Jika teknik ini yang dipilih oleh guru maka guru haruslah bisa menjadi teladan dalam hal kedisiplinan, sebab guru tidak dapat mendisiplinkan peserta didiknya, jika ia sendiri tidak disiplin.

- 3) Teknik *Cooperated Control*

Teknik ini adalah antara pendidik dan peserta didik harus saling bekerjasama dengan baik dalam menegakkan disiplin. Guru dan peserta didik membuat kontrak perjanjian yang berisi aturan-aturan kedisiplinan yang harus ditaati bersama-sama. Sanksi atas pelanggaran juga ditaati dan dibuat bersama. Dalam suasana demikianlah peserta didik juga merasa dihargai. Inisiatif yang berasal dari dirinya, biarpun itu berbeda dengan inisiatif guru, asalkan baik juga diterima oleh guru dan peserta didik lainnya.

3. Kedisiplinan Guru (Disiplin Kerja)

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang di berlakukan (Hasibuan, 2019:444). Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan (Rivai, 2011: 825). Menurut Simamura mengungkapkan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamura, 2004: 234).

Watson Dan Tharp mengatakan bahwa disiplin kerja terkait dengan konsep-konsep seperti *self-regulation*, *self-control*, *self modification* dan *Self-regulation* adalah pemnyesuaian diri yang dilakukan seorang tanpa disadarinya sehingga menunjukkan perilaku yang dapat diterima dan menghindari perilaku yang dilarang atau juga menyesuaikan dengan tugas tugas tertentu yang harus dilakukannya. *Self-control* adalah pengendalian perilaku oleh seseorang secara sadar atau penyesuaian perilakunya yang disebabkan oleh tuntutan atau tugastugas tertentu. *Self-modification* adalah pengendalian perilaku yang masih dalam bentuk usaha atau direncanakan (Hamzah dan Nina, 2016 : 30-32).

Gordon mendefenisikan disiplin kerja adalah sebagai perilaku dan tata tertib yang sesuai dengan peraturan dan ketetapan, atau perilaku yang diperoleh dari pelatihan, seperti disiplin kerja dalam kelas dll (Gordon, 1996 : 3). Disiplin

kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrodiwiryono, 2002:192).

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang mematuhi semua peraturan instansi seperti, datang dan pulang tepat waktu serta mengerjakan semua pekerjaan dengan baik (Fathoni, 2006:130).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator sebagai berikut (Hasibuan, 2019:194):

a. Tingkat Absensi

Tingkat absensi adalah salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

b. Mematuhi Peraturan Instansi

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga terciptanya kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

c. Penggunaan Waktu Secara Efektif

Waktu bekerja yang diberikan perusahaan diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan perusahaan kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah komitmen dan kewajiban karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas dengan baik dan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Ada beberapa teori atau pendekatan yang dapat digunakan untuk mengkaji variabel disiplin kerja. Menurut Seifert, setidaknya terdapat tiga pendekatan yang berkenaan dengan disiplin kerja, yakni pendekatan humanisme, pendekatan negosiasi, dan pendekatan modifikasi perilaku (Hamzah dan Nina, 2016 : 32-34.)

1) Pendekatan Humanisme

Terhadap disiplin kerja yang di dasarkan atas keyakinan bahwa pada dasarnya manusia memiliki tanggung jawab serta keinginan untuk mengendalikan diri. Apabila terdapat perilaku yang mengganggu atau tidak sesuai, mereka dapat memperbaiki perilakunya dan menyelesaikan masalah-masalahnya sendiri tanpa mengganggu orang lain. Oleh karena itu, bila disiplin kerja dikenakan kepada guru, hendaknya mereka diberi sedikit kontrol agar dapat mengatur apa yang harus dilakukan.

2) Pendekatan Negoisasi

Mengatakan bahwa meskipun guru memiliki tanggung jawab atas perilaku mereka dan memiliki kemampuan untuk memperbaiki perilaku mereka yang tidak sesuai, namun tetap diperlukan kontrol dan intervensi dari pemimpin. Pimpinan hendaknya memberikan pengawasan terhadap perilaku guru dan bila terjadi perilaku yang menyimpang, pimpinan harus segera mengintervensi dengan menegakkan aturan yang ada.

Menurut pendekatan ini, guru akan mendisiplinkan diri dalam kegiatan-kegiatan baik di sekolah maupun di luar sekolah apabila mereka diberi tanggung jawab dan kontrol dari pimpinan atau pihak luar.

3) Pendekatan Modifikasi

Menekankan pentingnya penguatan-penguatan perilaku positif dan negatif untuk mengontrol perilaku. Menurut pendekatan ini, apabila pimpinan ingin menegakkan disiplin kerja kepada guru, mereka hendaknya menilai akibat-akibat yang positif dan negatif dari perilaku guru.

Guru yang memiliki perilaku yang sesuai dengan aturan atau guru yang disiplin kerja hendaknya diberi penguatan berupa penghargaan atau pujian. Selanjutnya terhadap guru yang melanggar disiplin kerja hendaknya diberi sanksi sesuai aturan yang berlaku.

4. Metode Kedisiplinan

Foucault menunjukkan ada empat metode disiplin untuk menjadikan tubuh-tubuh yang patuh, yakni: seni penyebaran, kontrol aktifitas, strategi untuk menambah kegunaan waktu dan kekuatan yang tersusun (Ilyasin, 2019 : 52-56).

a. Seni Penyebaran

Seni disiplin di mulai dari penyebaran peserta didik dan pembagian individu-individu ke dalam ruang kelasnya masing-masing, untuk mencegah timbulnya kejahatan dan mengontrol individu. Pendisiplinan melalui pengurungan ini juga memudahkan wali kelas atau ketua kelas untuk memberikan laporan mengenai keadaan bawahannya. Disiplin ini dicapai melalui tembok-tembok yang menjadi ruang pembatas.

Pengurungan ini disertai juga dengan penertiban waktu. Orang hanya boleh keluar masuk pintu gerbang pada waktunya. Dengan demikian berbagai tindak menyimpang seperti: datang terlambat, membolos, dan keluar tanpa ijin dapat dicegah. Hal ini merupakan metode kontrol baru yang meningkatkan dan mempercepat pembentukan kedisiplinan peserta didik. Akhirnya, disiplin merupakan suatu seni mengenai tingkatan-tingkatan (rangking). Di dalam penentuan rangking yang dipentingkan adalah kesamaan kemampuan.

Rangking setiap waktu berubah dan penentuannya dibuat dari minggu ke minggu, dari bulan ke bulan dan dari tahun ke tahun. Disiplin mengindividualisasikan tubuh bukan dengan meletakkannya dalam suatu tempat yang cocok, melainkan menempatkannya di dalam jaringan relasi-relasi. Oleh karenanya di dalam disiplin masing-masing elemennya dapat saling ditukar. Kesatuan bukan lagi dibangun berdasarkan wilayah, melainkan berdasarkan tingkatan kemampuan.

Pengaturan disiplin seperti inilah yang mengubah orang-orang yang tidak teratur, bandel dan tidak bisa diatur menjadi orang yang memiliki kegunaan (Ilyasin, 2019 : 52).

b. Kontrol Aktifitas

Disiplin juga menyentuh tubuh dengan melalui kontrol aktifitas yang dicapai dengan cara pengaturan waktu, pembentukan ketepatan antara waktu dengan kegiatan dan penciptaan sikap tubuh yang efisien. Pengefektifan waktu yang meningkat terus-menerus memiliki tiga ciri yakni pembentukan ritme yang teratur, penguasaan kesibukan tertentu dan pengaturan suatu lingkaran pengulangan.

Ketepatan waktu sampai menyangkut hal yang amat kecil, penggunaan waktu secara efektif dan teliti serta penghindaran segala bentuk penyimpangan merupakan hal-hal yang diutamakan. Melalui ini semua tubuh dibawa ke dalam model aktifitas yang tetap. Selanjutnya, tubuh dilatih untuk membentuk ketepatan antara waktu dengan suatu kegiatan. Hal ini dapat dilihat dalam kegiatan siswa di sekolah. Seluruh aktifitas diatur oleh hitungan yang teratur.

Ada waktu masuk sekolah, ada waktu berdo'a, ada waktu pelajaran, ada waktu istirahat dan ada waktu pulang sekolah. Seluruh aktifitas dilakukan dengan menepati hitungan waktu secara persis. Melalui efisiensi waktu tersebut tubuh, dapat mengontrol aktifitas dengan teliti. Disiplin akhirnya juga dikenakan pada usaha menghasilkan ketepatan sikap tubuh dalam melakukan tindakan tertentu. Tubuh dilatih untuk menemukan sikap

yang tepat bagi suatu aksi atau tindakan, sehingga penggunaan waktu dapat dibuat lebih efektif dan efisien.

Demikianlah prosedur kontrol aktifitas, membawa seluruh pengaturan ke dalam tubuh yang alami melalui suatu proses khusus: tubuh dengan tindakan dan kebiasaan yang teratur menggantikan gerakannya yang tidak berguna, tubuh dituntut menjadi tubuh yang patuh dalam setiap tindakannya dari menit ke menit. Kedisiplin ini menciptakan bukan hanya individualitas yang analitis dan selular, tetapi juga individualitas yang alami dan organis (Ilyasin, 2019 : 53-54).

c. Strategi Untuk Menambah Kegunaan Waktu

Disiplin yang menganalisis ruang dan juga mengatur aktifitas untuk menambah dan melipatgandakan penggunaan waktu. Sekolah merupakan contoh penting mengenai perkembangan pengaturan waktu berkenaan dengan individu, tubuh dan kekuatannya. Sekolah menampilkan bagaimana melalui control orang harus melipatgandakan waktu dan kemampuan individu, dan bagaimana orang mengatur penggunaan waktu dalam jangka waktu (durasi) tertentu secara lebih menguntungkan. Hal ini dicapai melalui empat cara sebagai berikut (Ilyasin, 2019 : 55-56):

- 1) Pembagian dalam bagian yang berurutan atau parallel untuk mengatur “relasi” waktu dengan tubuh. Misalnya, dengan membedakan antara waktu pemanasan dengan waktu praktek.
- 2) Menyusun urutan waktu latihan berdasarkan rencana yang analitis. Peserta didik mencontoh Tindakan secara *step by step* dalam latihan dengan pemberian dasar-dasar sikap tubuh yang sederhana.
- 3) Membedakan waktu latihan dan waktu pengujian. Pengujian digunakan untuk mengecek sampai di mana individu menangkap bahan latihan, menjamin kesamaan kemajuan antar individu, dan memilah-milah kemampuan individu.

- 4) Memberikan latihan yang tepat bagi individu sesuai dengan tingkat-tingkat kemampuannya, senioritasnya dan rankingnya. Latihan dibuat dalam waktu berurutan dengan tingkat kesulitan yang terus bertambah.

d. Kekuatan Yang Tersusun

Disiplin ini lebih tertuju pada kemampuan masing-masing peserta didik, untuk melihat sampai mana pencapaian masing-masing peserta didik. Peserta didik yang paling unggul diantara yang lain akan diberikan *reward* untuk pencapaian yang telah di raihnyanya – misalnya seorang tentara yang mahir menggunakan senjata – pada gilirannya pasti menjadi *corps* dari satuan yang lebih besar, dan akan terus seperti itu (Ilyasin, 2019 : 56).

Ada juga metode atau cara yang dapat dilakukan dalam rangka menegakan kedisiplinan menurut Heidjarahman dan Suad Husnan (1984) antara lain adalah (Farida dan hartono, 2016 : 45-46) :

a. Menetapkan Peraturan Kerja Yang Lebih Mengikat

Yang dimaksud disini adalah bahwa organisasi harus mempunyai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai dengan tindakan disipliner bagi mereka yang melanggar.

Adapun konsep konsep mengenai tindakan disipliner menurut pendapat Heidjarahman dan Suad Husnan dalam bukunya Manajemen Personalialia adalah sebagai berikut :

- 1) Tindakan disipliner harus dilakukan rahasia.
- 2) Pengenaan hukuman harus mengandung unsur yang bersifat membangun.
- 3) Tindakan disipliner harus dikenakan oleh penyelia langsung.
- 4) Hukuman secara mendadak itu penting tetapi harus dipertimbangkan tingkat keadilannya.
- 5) Konsistensi dalam pelaksanaan disipliner adalah penting.
- 6) Setelah diadakan disipliner, manajer harus bertindak wajar kepada karyawannya.
- 7) Mengadakan pengawasan yang cukup

b. Mengadakan Pengawasan Yang Cukup

Dengan dilaksanakannya pengawasan yang cukup, akan menjamin terealisasinya target produksi sesuai dengan rencana organisasi, mengingat hal ini pengawas selalu memantau dan meninjau kembali perkembangan hasil kerja karyawan dari hari ke hari.

c. Membentuk hubungan kerja yang harmonis.

Keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung pada bagaimana cara membina hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini akan memudahkan bagi para pimpinan dalam menggerakkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam komunikasi harus terdapat factor factor kerja sama dan saling tukar pendapat karena akan dapat mempertinggi kedisiplinan

d. Pemberian Hukuman

Hukuman dalam penerapan disiplin menjadi keniscayaan. Mengingat sifat manusia adalah khilaf, maka berpotensi melakukan kesalahan atau pelanggaran. Hukuman diterapkan untuk meminimalisir pelanggaran-pelanggaran. Beberapa tindakan hukuman bisa kita bagi menjadi dua yaitu yang positif dan yang negatif.

Yang positif adalah : dengan ditegur dan diberi nasehat untuk kebaikan dimasa yang akan datang.

Yang negatif adalah : memberikan peringatan lesan, memeberikan peringatan tertulis, dihilangkan sebagai haknya, didenda, dirumahkan sementara, diturunkan pangkatnya dan dipecat.

Urutan-urutan tindakan pendisiplinan yang negatif ini disusun berdasarkan tingkat kesalahannya. Dari yang paling ringan sampai yang paling berat. Yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa tindakan dengan pemecatan sering menimbulkan perselisihan. Karena itulah pemilihan personalia perlu diperhatikan benar-benar. Instansi tidak bisa memecat

begitu saja karyawan yang sudah dimiliki. Bahkan meskipun mungkin karyawan dianggap bersalah oleh perusahaan tetapi tidak bisa dilakukan begitu saja dilakukan (Farida dan Hartono, 2016 : 46).

Serta metode yang dikemukakan oleh Hadyati Harras, Endang Sugiarti dan Wahyudi (2020) antara lain (Harras, Endang dan Wahyudi, 2020 : 116) :

a. Pembiasaan/Latihan

Kunci utama berdisiplin adalah terus menjalani aturan disiplin tanpa mengeluh. Semakin sering maka tubuh akan merespons sebagai suatu kebiasaan yang melekat, dan pada akhirnya menjadi sebuah karakter.

b. Belajar

Adakalanya pegawai jenuh terhadap aturan disiplin, berbagai masalah menjadi alasannya. Pada kondisi tersebut diperlukan suatu energi atau kekuatan yang mengingatkan, salah satunya dengan belajar disiplin. Melalui belajar pegawai mengetahui banyak tentang disiplin, mulai dari tata cara disiplin, manfaat disiplin, filosofi disiplin dan lain sebagainya. Dengan demikian akan menjadi obat psikologi yang berguna mengatasi kejenuhan atau penyimpangan.

c. Bimbingan

Pimpinan berkewajiban mengingatkan dan menasihati pegawai untuk sabar berdisiplin. Melalui pendekatan nilai-nilai atau sejenisnya akan menjadi terapi bagi pekerja. Bahwa berdisiplin adalah persoalan jiwa, maka saling mengingatkan adalah cara sederhana yang terbukti efektif pengaruhnya.

5. Tujuan Kedisiplinan

Tujuan utama kedisiplinan bagi peserta didik adalah untuk mengendalikan diri dengan mudah, menghormati dan mematuhi otoritas. Kedisiplinan merupakan salah satu cara untuk mengendalikan segala perbuatan seseorang, sehingga sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada. Gunarsa mengatakan bahwa disiplin sangat diperlukan dalam pendidikan agar anak didik dengan mudah (Gunarsa, 1987: 137).

- a. Meresapkan pengetahuan dan pengetahuan diantara lain mengenai hak milik orang lain.
- b. Mengerti dan segera menurut untuk menjalankan kewajiban dan secara langsung mengerti larangan-larangan.
- c. Mengerti mengendalikan diri (keinginan) tanpa merasa terancam oleh hukum.
- d. Mengorbankan kesenangan sendiri tanpa peringatan dari orang lain.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa tujuan kedisiplinan adalah untuk mencapai keteraturan pribadi dan sosial, dalam sekolah dan bermasyarakat dan berintraksi dengan orang lain dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan seseorang dalam menjalani kehidupan.

Sedangkan tujuan dari kedisiplinan menurut para ahli adalah sebagai berikut: Menurut Ellen G. White kedisiplinan memiliki tujuan sebagai permintaan atas diri, menaklukkan kuasa kemauan, perbaiki kebiasaan-kebiasaan, hancurkan benteng setan, ajar menghormati orang tua dan illahi, penuturan atas dasar prinsip, bukan paksaan (Ellen, 1998 : 213-214).

Charles Schaefer membagi tujuan kedisiplinan menjadi 2 (dua) (Carles, 1979 : 3) yaitu:

- a. Tujuan dekat disiplin adalah untuk membuat anak terlatih dan terkontrol, dengan mengajarkan mereka bentuk-bentuk tinngkah laku yang pantas atau yang masih asing bagi mereka.
- b. Tujuan jangka lama dari disiplin ialah perkembangan dari pengendalian diri sendiri dan pengarahan diri sendiri (*self control dan self derection*). Pengendalian diri berarti menguasai tingkah laku diri sendiri dengan berpedoman norma-norma yang jelas, standar-standar, dan aturan-aturan yang sudah menjadi milik diri sendiri.

Secara tegas disiplin kerja dimaksudkan untuk membentuk perilaku disiplin (kedisiplinan). Hal tersebut dilakukan sebagai langkah untuk memastikan bahwa setiap pegawai atau karyawan bekerja sesuai dengan

standar yang telah ditetapkan, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan (Harras, Endang dan Wahyudi, 2020 : 110).

Adapun tujuan disiplin kerja karyawan antara lain (Sastrodiwiryono, 2002:192) :

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaikbaiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaikbaiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- d. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- e. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- f. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

6. Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi pembentukan disiplin belajar antara lain (Tulus Tu'u, 2004 : 48-50) :

- a. Kesadaran diri sebagai pemahaman diri bahwa disiplin dianggap penting bagi kebaikan dan keberhasilan dirinya. Selain itu, kesadaran diri menjadi motif yang paling penting dalam pembentukan kedisiplinan.

- b. Pengikut dan ketaatan sebagai langkah penerapan dan praktik akan aturan-aturan yang mengatur perilaku individu. Hal ini sebagai kelanjutan dari adanya kesadaran diri.
- c. Alat pendidikan untuk mempengaruhi, mengubah, membina dan membentuk perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang ditentukan atau diajarkan.
- d. Hukuman sebagai upaya menyadarkan, mengoreksi dan meluruskan perilaku yang salah sehingga kembali pada perilaku yang benar.

Selain keempat faktor diatas, masih ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi dalam pembentukan kedisiplinan, di antaranya adalah (Naryanto, 2022 : 22) :

a. Teladan

Adalah perbuatan dan tindakan yang lebih berdampak besar pengaruhnya daripada kata-kata. Faktor teladan sangat penting bagi pembentukan kedisiplinan peserta didik.

b. Lingkungan

Dalam pembentukan kedisiplinan juga sangat berperan penting dalam kedisiplinan seseorang. Apabila berada dalam lingkungan yang kurang akan kedisiplinan, maka seseorang tersebut akan terbawa oleh suasana di lingkungan tersebut.

c. Latihan Kedisiplinan

Kedisiplinan dapat dicapai dan dibentuk melalui proses latihan dan kebiasaan. Artinya perilaku disiplin yang secara berulang-ulang akan terbawa menjadi kebiasaan.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi disiplin kerja para pegawai adalah sebagai berikut (Edi Sutrisno, 2011:89) :

a. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Pegawai/karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika

mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

b. Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Instansi

Hal ini sangat penting, karena dalam lingkungan perusahaan, semua Pegawai/karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan kedisiplinan.

c. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat.

d. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Bila ada karyawan melanggar disiplin maka perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

e. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Pegawai/Karyawan

Pegawai/karyawan merupakan manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai/karyawan tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinan.

C. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu ini dimaksudkan untuk mengemukakan teori-teori yang relevan dengan masalah yang diteliti serta sebagai landasan teoritis dalam penyusunan dan penelitian ini.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Aditya Furqon Wicaksono,(2017) *“Implementasi Trilogi Ki Hajar Dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah sebagai upaya meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Taman Siswa 1 Imogiri Yogyakarta”*. Penelitian ini memfokuskan

penelitian pada kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan menggunakan implementasi Trilog kihajar dewantara dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru (Furqon Aditya, 2017 : 19).

2. Ahmad Wafi, (2017) "*Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik Di Madrasah Aliyah Manarratul Islam Cilandak Jakarta Selatan*". Penelitian ini memfokuskan penelitian pada kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik dengan memberi contoh melalui keteladanan kepala sekolah dan guru serta memberikan buku pedoman aturan sekolah kepada setiap peserta didik, dan untuk pengawasannya di bantu oleh guru BP, Guru Piket & Wali Kelas (Wafi Ahmad, 2017 : 79-80).
3. Aminuliyah Octa Yumanzah, (2022) "*Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik Di Madrasah Aliyah Negeri Bondowoso*". Penelitian ini memfokuskan penelitian pada kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik dengan memberi contoh melalui keteladanan kepala sekolah dan guru serta memberikan kegiatan tambahan kepada peserta didik yang bertujuan untuk menanamkan kedisiplinan ke dalam diri setiap peserta didik.