

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori/Konsep**

##### **1. Strategi Kepala Madrasah**

###### **a. Pengertian Strategi**

Dalam menjalankan sebuah program, dibutuhkan strategi yang tepat untuk menjalankannya. Dengan strategi yang tepat, program yang sedang dijalankan akan berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, dengan strategi yang tepat pula, tujuan dari program tersebut akan tercapai sesuai dengan harapan. Untuk lebih memahami tentang strategi, penulis akan memaparkan beberapa definisi mengenai strategi yang penulis kumpulkan dari beberapa sumber, sebagai berikut:

- 1) Menurut *Webster's New World Dictionary* (1991) dalam bukunya Jusuf Udaya, strategi adalah ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya sebuah keterampilan mengelola atau merencanakan suatu stratagem atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan.<sup>1</sup> Dari penjelasan tersebut dapat dipahami pada zaman

---

<sup>1</sup> Jusuf Udaya, dkk, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013). 6

dahulu, dunia militer sudah menggunakan strategi untuk keperluan berperang. Dengan strategi inilah para komandan perang merencanakan dan melakukan langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan untuk mengalahkan lawannya.

- 2) Sedarmayanti membagi definisi strategi menjadi dua macam, yaitu, definisi secara umum dan secara khusus. Definisi strategi secara umum adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai. Definisi strategi secara khusus adalah tindakan yang bersifat senantiasa meningkat, terus-menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan.<sup>2</sup> Dari kedua pengertian yang dikemukakan Sedarmayanti diatas dapat dipahami bahwa, strategi merupakan suatu kebijakan yang dibuat oleh pemimpin puncak untuk menentukan tujuan dari organisasi dan strategi itu sendiri senantiasa dikembangkan agar pelanggan merasa puas.
- 3) Strategi adalah keputusan dan aksi yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam

---

<sup>2</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014). 2

lingkungan industrinya.<sup>3</sup> Dari penjelasan Coulter ini, strategi merupakan suatu usaha organisasi untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan yang ada, agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

Dari pemaparan definisi strategi diatas dapat penulis ambil kesimpulan bahwa strategi adalah suatu rencana dan tindakan untuk mengarahkan dan mengelola sebuah kegiatan agar kegiatan tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Strategi bisa terinspirasi lewat permasalahan-permasalahan yang timbul. Maka dari itu, di dalam setiap pelaksanaan kegiatan, sebaiknya dilakukan evaluasi agar dapat diketahui kelemahan atau permasalahan-permasalah yang timbul selama kegiatan itu berlangsung. Sehingga dapat disusun strategi untuk mengatasi kelemahan dan juga masalah pada kegiatan selanjutnya.

Strategi sangat penting dalam menjalankan kegiatan. Karena dengan memiliki strategi yang matang, maka akan diketahui langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan.

#### **b. Pengertian Kepala Marasah**

Kata kepala madrasah memiliki dua kata yaitu kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan pemimpin atau ketua dalam

---

<sup>3</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2005). 12

sebuah kantor atau perkumpulan. Sedang madrasah adalah bangunan atau lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>4</sup> Apabila penulis gabungkan kedua pengertian secara bahasa diatas, maka kepala madrasah adalah seseorang yang memimpin madrasah / lembaga pendidikan.

H. M. Daryanto berpendapat bahwa “kepala madrasah adalah personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah”.<sup>5</sup> Jadi dapat dipahami bahwa kepala madrasah tidak hanya sekedar memimpin dan membuat kebijakan, kepala madrasah juga bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilaksanakan di madrasah. Semua kegiatan di madrasah berada dalam pengawasan kepala madrasah.

Kompri berpendapat “kepala madrasah adalah orang yang memiliki pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di madrasah itu, kehidupan madrasah diatur sedemikian rupa melalui kepemimpinan kepala madrasah”.<sup>6</sup> Dari pengertian kepala madrasah yang dijelaskan oleh kompri di atas, penulis dapat memahami bahwa, kepala madrasah merupakan seorang yang memimpin & mengatur setiap kegiatan yang ada di madrasah. Mengingat beratnya tugas dan tanggungjawab kepala madrasah. Maka, dibutuhkan seseorang yang memang sudah berpengalaman

---

<sup>4</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Edisi Ketiga, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 2005).545 dan 1013

<sup>5</sup> H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010). 80

<sup>6</sup> Kompri, *Manajemen Madrasah Orientasi Kemandirian Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015). 1

dibidang pendidikan. Oleh sebab itu, untuk menjadi seorang kepala madrasah minimal memiliki pengalaman mengajar selama 5 tahun.

Dari teori-teori tentang definisi kepala madrasah diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang memiliki jabatan tertinggi di madrasah dan memiliki tanggungjawab untuk terhadap kegiatan di madrasah. Mengingat tugas kepala madrasah yang tidak ringan, maka dari itu, kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang mumpuni. Selain memiliki pengetahuan dan pengalaman yang banyak, kepala madrasah harus bisa kreatif untuk berinovasi ditengah tuntutan dan harapan masyarakat yang tinggi terhadap lembaga pendidikan.

Teori-teori mengenai strategi dan kepala madrasah diatas, telah memberikan gambaran kepada penulis untuk mengambil sebuah kesimpulan, apa itu strategi kepala madrasah. Jadi, strategi kepala madrasah adalah rencana dan tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan di madrasah agar mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sebagai pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan, tentunya kepala madrasah memiliki peran yang berbeda dengan warga madrasah lainnya. Kepala madrasah juga memiliki tanggung jawab dalam berjalannya kegiatan belajar mengajar di

madrasah. Maka dari itu, mengingat tugas kepala madrasah cukup berat, kepala madrasah harus diangkat dari guru yang memang sudah berpengalaman dan memiliki kualifikasi diatas rata-rata. Semua ini demi terwujudnya kualitas madrasah yang baik.

Menurut Mulyasa ada tujuh peran yang harus dijalankan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah:<sup>7</sup>

a. Kepala madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang edukator, kepala madrasah dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas mengajarnya dan guru yang ada di madrasah. Selain itu, kepala madrasah harus memberikan contoh yang dapat membuat para guru lebih bersemangat dalam mengajar. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kedisiplinan, kepala madrasah harus memberikan nasehat kepada peserta didik maupun guru yang bertindak

---

<sup>7</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). 98-120

*indiscipliner*. Dengan diberikannya nasehat diharapkan mereka tidak mengulangi tindakan tersebut.

b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus mengikutsertakan para bawahannya dalam melaksanakan kegiatan yang di madrasah. Mengikutsertakan mereka mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap evaluasi suatu kegiatan atau program yang berjalan di madrasah. Dalam kaitannya dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan, kepala madrasah mnegikutsertakan guru, tenaga kependidikan, wakil kepala madrasah, komite

madrasah dan peserta didik untuk merencanakan tata tertib peraturan, lalu mensosialisasikan tata tertib peraturan tersebut dan melaksanakannya secara bersama-sama.

c. Kepala Madrasah sebagai *Supervisor* (Pengawas)

Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai *supervisor*, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru dan staf madrasah. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang supervisor, kepala madrasah memiliki peran penting untuk mengawasi setiap kegiatan yang dilakukan di madrasah. Pengawasan ini sangat penting dilakukan oleh kepala madrasah, karena pengawasan akan membuat suatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan kegiatan tersebut dapat mencapai tujuannya.

d. Kepala madrasah sebagai *Leader* (pemimpin)

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter

khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) bertanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang leader, kepala madrasah memiliki peran yang penting dalam memberikan instruksi kepada para bawahan, mengawasi kinerja para bawahannya dan dapat berkomunikasi secara efektif dengan semua elemen yang ada di madrasah. Selain itu, sebagai seorang *leader* kepala madrasah dituntut untuk memberikan contoh yang positif agar bisa menginspirasi guru dan peserta didik untuk melakukan hal yang sama. Pengalaman dan pengetahuan seorang kepala madrasah sangat dituntut dalam peran ini.

e. Kepala Madrasah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di

madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang *inovator*, seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki banyak ide-ide yang segar untuk madrasah. Hal ini agar program dan kegiatan yang terjadi di madrasah tidak bersifat statis. Tidak hanya program dan kegiatan saja, kepala madrasah juga dapat berinovasi dalam memberikan hukuman dan penghargaan kepada warga madrasah. Semakin banyak inovasi yang diberikan dan dilakukan, maka akan diketahui program, kegiatan, hukuman dan penghargaan apa yang efektif dilakukan di madrasah tersebut.

f. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf madrasah 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 (PSB). Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang *motivator*, kepala madrasah mampu berperan untuk memberikan semangat kepada guru, pegawai, dan para peserta didik.

Dorongan semangat penting diberikan agar elemen yang ada di madrasah secara aktif terlibat dalam mencapai tujuan madrasah. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kedisiplinan, kepala madrasah harus senantiasa memberikan motivasi kepada peserta didik baik secara verbal yaitu dengan menceritakan kisah-kisah orang yang disiplin, memberitahu manfaat disiplin, maupun secara non verbal yakni dengan memberikan penghargaan (*award*).

Maka dari itulah, dibutuhkan sosok kepala madrasah yang memiliki pikiran yang positif, baik terhadap dirinya, dan juga baik terhadap orang lain. Kepala madrasah tidak akan mampu berperan sebagai *motivator* apabila dia sendiri seorang yang suka berkeluh kesah dan penuh prasangka buruk.

Teori-teori diatas telah menggambarkan bahwa untuk menjalankan peran dan fungsinya, kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan, tidaklah cukup hanya mempunyai pengalaman yang mumpuni dan pengetahuan yang luas, tetapi sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah wajib mempunyai moral dan akhlak yang baik agar warga madrasah dapat mencontohnya. Sehingga tujuan madrasah sebagai lembaga yang mencetak insan-insan yang

memiliki pengetahuan yang luas, moral dan akhlak yang baik dapat tercapai.

Peran-peran kepala madrasah di atas dapat menjadi sebuah senjata untuk menanggulangi problematika warga madrasah. Permasalahan seperti ketelambatan, membolos, tidak mengerjakan tugas dan tidak ada izin, bisa diatasi apabila kepala madrasah bisa berinovasi dan dapat memotivasi peserta didik agar mematuhi peraturan madrasah.

Nampaknya sudah tidak relevan lagi apabila memimpin madrasah dengan gaya kepemimpinan yang kaku. Pada zaman sekarang, kepala madrasah selaku pemimpin madrasah harus bisa dinamis, bisa berinovasi, bekerja sama dengan para bawahannya, mendengarkan saran dan lain-lain.

Dengan menjalin hubungan yang harmonis dengan warga madrasah yang ada di madrasah, kesuksesan seorang kepala madrasah dapat diraih. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang ditulis pada sebuah jurnal internasional yang berjudul "Shifting the Principal's Role as Manager to that of an Academic Leader: Case of Sri Lanka". Di jurnal tersebut dituliskan bahwa *"As an academic leader, a substantial number (83%) of principals were interested in improving their relationship with the school community. In order to become a successful leader within the school community, principals were*

*aware that it was important to have a positive relationship with the school community*”<sup>8</sup> (Sebagai pemimpin akademis, 83% dari kepala madrasah tertarik untuk memperbaiki hubungan mereka dengan komunitas madrasah, agar menjadi pemimpin yang sukses di dalam komunitas madrasah, kepala madrasah sadar akan pentingnya hal itu untuk memiliki hubungan positif dengan warga madrasah). Semua ini demi terwujudnya madrasah yang semakin berkualitas dan sesuai dengan apa yang diharapkan warga madrasah madrasah.

## 2. Kedisiplinan

Madrasah dan disiplin, seperti dua sisi mata uang yang tidak bisa saling dipisahkan. Dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar di madrasah sudah pastilah ada unsur disiplin di dalamnya. Warga madrasah diwajibkan untuk disiplin terhadap tata tertib dan peraturan yang berlaku di dalam madrasah itu.

Dibawah ini penulis akan menyajikan beberapa definisi disiplin:

- a. Disiplin berasal dari bahasa inggris *dicipline* yang berakar dari kata *disciple* yang berarti murid, pengikut, penganut atau seseorang yang menerima pengajaran dan menyebarkan ajaran tersebut. Disipline berasal dari *dicipline* dapat berarti peraturan yang harus diikuti; bidang ilmu yang dipelajari; ajaran; hukuman

---

<sup>8</sup> Sasheeka Karunanayake, “Shifting the Principal’s Role as Manager to that of an Academic Leader: Case of Sri Lanka”, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 2, No. 5, 2012, p. 406-407.

atau etika-norma-tata cara bertingkah laku.<sup>9</sup> Dari dua pengertian disiplin diatas dapat penulis pahami, bahwa disiplin merupakan mengajarkan seorang peserta didik agar dapat mengikuti peraturan yang berlaku. Dan apabila mereka melakukan tindakan *indisipliner* maka akan mendapatkan hukuman.

- b. Menurut Jejen Musfah, disiplin adalah kepatuhan yang muncul karena kesadaran dan dorongan dari dalam diri orang itu.<sup>10</sup> Definisi tersebut memberikan gambaran bahwa disiplin merupakan sebuah kesadaran yang timbul dari diri seseorang. Hal tersebut timbul karena menyadari akan pentingnya kedisiplinan bagi dirinya.
- c. Hodges mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan.<sup>11</sup> Jadi dapat dipahami bahwa seseorang yang memiliki jiwa disiplin dalam dirinya akan selalu mentaati aturan-aturan yang berlaku. Apabila seseorang memiliki jiwa yang disiplin maka, ia sendiri akan merasakan manfaatnya.

Hakim menyebutkan, bahwa tegaknya disiplin madrasah secara konsisten merupakan faktor pertama dan utama yang dapat menunjang berlangsungnya proses belajar yang baik. Kemudian baik buruknya lingkungan madrasah sebenarnya sangat ditentukan oleh disiplin atau

---

<sup>9</sup> Sindu Mulyanto, dkk, *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), 171

<sup>10</sup> Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan dan Praktik*, (Jakarta: Prenada media Group, 2015), 41-42

<sup>11</sup> Avin Fadilla, *Disiplin Kerja*, Buletin Psikologi, No. 2, 1996, .33

tata tertib yang dilaksanakan secara konsisten.<sup>12</sup> Untuk melihat kedisiplinan suatu madrasah dengan melihat banyak atau sedikitnya siswa dan guru yang datang terlambat. Karena jika suatu madrasah siswa, guru atau tenaga kependidikan datang terlambat bisa merupakan indikasi bahwa tata tertib atau disiplin di madrasah tidak terlaksana dengan baik.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Disiplin artinya kepatuhan atau menyangkut tata tertib. Disiplin adalah latihan yang menghasilkan pola perilaku yang diinginkan, kebiasaan yang diharapkan, dan sikap yang membawa keberhasilan dalam lembaga pendidikan.

Disiplin mempunyai tiga (3) aspek yaitu :

- a. Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan/sukses.

---

<sup>12</sup> Thursan Hakim, *Belajar Secara Efektif*.( Jakarta: Puspa Swara1992). 45

- c. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk menaati segala hal secara cermat dan tertib.

Adapun kriteria disiplin dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator yaitu :

- a. Disiplin Waktu merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap waktu yang meliputi : kehadiran dan kepatuhan waktu yang ditentukan, melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.
- b. Disiplin Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari warga madrasah terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan peraturan tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan warga dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga, dan yang terakhir.
- c. Disiplin Tanggungjawab merupakan penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan madrasah berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

Disiplin itu lahir, tumbuh dan berkembang dari sikap seseorang di dalam sistem budaya yang telah ada di lingkungan. Terdapat unsur

pokok yang membentuk disiplin, pertama sikap yang telah ada pada diri manusia dan sistem nilai budaya yang ada di dalam lingkungan.

Djojonegoro dalam bukunya Soemarmo.D menyimpulkan tentang pembudayaan nilai, sikap dan perilaku disiplin dapat dilakukan melalui tiga jalur yaitu:<sup>13</sup>

- a. Melalui jalur pendidikan, baik pendidikan dalam madrasah, maupun pendidikan dalam masyarakat.
- b. Melalui jalur latihan-latihan yang secara khusus dilakukan untuk membina disiplin, terutama yang menekankan pada pembentukan kebiasaan untuk bersikap patuh dan taat. Latihan juga dimaksudkan untuk mengembangkan semangat atau kekuatan kemauan melakukan sesuatu yang baik (*will power*) serta kekuatan penguasaan atau pengendalian diri dari dalam (*internal control*).
- c. Penanaman pengaruh dalam bentuk pemberian keteladanan atau panutan, koreksi, ganjaran, pujian atau penghargaan, serta pengendalian.

### **3. Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan**

#### **Warga Madrasah**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan warga madrasah melalui kerja sama atau kooperatif. Kepala madrasah

---

<sup>13</sup> Soemarmo.D..*Pedoman Pelaksanaan Disiplin Nasional dan Tata Tertib Madrasah* . (Jakarta : CV. Mini Jaya Abadi1998), 32

juga harus bersikap demokratis terhadap warga madrasah supaya tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Sejarah pertumbuhan peradapan manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu warga madrasah mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

### **a. Pembinaan disiplin**

Taylor and User dalam bukunya Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:<sup>14</sup>

#### 1) Konsep diri

Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersifat empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

#### 2) Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin harus menerima aspirasi warga madrasah dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

#### 3) Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami

Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena warga madrasah telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu warga madrasah dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 103-104

#### 4) Klarifikasi nilai

Strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

#### 5) Latihan keefektifan pemimpin

Strategi ini bertujuan untuk menghilangkan represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

#### 6) Terapi realitas

Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung-jawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala madrasah harus mempertimbangkan berbagai situasi, kondisi dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

### **b. Pembangkitan motivasi**

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap warga madrasah memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan

khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam spikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Callahan and Clark (1988) dalam bukunya mulyasa mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dengan kata lain, seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 117-120

### c. Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.<sup>16</sup>

Cara-cara di atas tidak akan sulit untuk dilakukan oleh kepala madrasah apabila ada kemauan dan memiliki tujuan untuk mengembangkan perilaku warga madrasah jauh menjadi lebih baik lagi. Tentunya agar cara-cara tersebut bisa berjalan baik, maka diperlukan perencanaan dan pengawasan yang ketat dalam menjalankan kegiatan tersebut. Pengawasan tidak melulu tugas dari seorang kepala madrasah. Tapi setiap elemen dari madrasah seperti peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan bisa ikut terlibat untuk mengawasi kegiatan pendisiplinan tersebut. Selain itu, diperlukan adanya evaluasi yang berkesinambungan oleh pihak madrasah. Evaluasi ini berguna untuk melihat sejauh mana cara-cara tersebut efektif diterapkan oleh kepala madrasah. Dapat dibandingkan juga apakah ada perubahan dari sikap dan perilaku peserta didik setelah cara-cara tersebut dijalankan.

---

<sup>16</sup> Ibid..., 125-126.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk menjaga terjadinya suatu kesamaan dalam penelitian dari orang terdahulu maka perlulah adanya telaah setudi terkait tentang peneliti terdahulu yang mungkin sudah awal dalam menggagas dan menelaahnya, dari sini peneliti ingin menampilkan sedikit tentang judul-judul yang sudah disajikan oleh peneliti terdahulu:

1. Marjiyanti, Penegakan Kedisiplinan Siswa Sebagai Upaya Mewujudkan Akhlakul Karimah di Madrasah Ibtida'iyah Muhammadiyah Karanganyar. Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana gambaran tentang kedisiplinan di MI Muhammadiyah Karanganyar, Bagaimana penegakan kedisiplinan di MI Muhammadiyah Karanganyar, Bagaimana peran guru membantu kedisiplinan siswa di MI Muhammadiyah Karanganyar, Apa faktor pendukung dan penghambat dalam penegakan kedisiplinan siswa di MI Muhammadiyah Karanganyar.

Dari pertanyaan penelitian diatas maka dapat di lihat hasil dari penelitiannya diantaranya yaitu: dalam manajemen program Kedisiplinan siswa kepemimpinan kepala madrasah efektif. Hal ini ditandai dengan terlaksananya kegiatan sesuai dengan program yang disusun, proses kepemimpinan kepala MIM Karanganyar dalam manajemen program, Kedisiplinan siswa dapat disampaikan bahwa kepala madrasah telah melakukan empat fungsi manajemen, yaitu : perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pergerakan

atau pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling). Keempat fungsi manajemen tersebut telah dilakukan dengan baik, faktor penghambat yaitu: Kurangnya motivasi orang tua terhadap siswa dalam mentaati tata tertib madrasah; Perbedaan kesadaran/kematangan siswa dalam tanggung jawab di madrasah terutama dalam kedisiplinan faktor pendukung diantaranya: Adanya tata tertib madrasah yang terpasang di setiap kelas, Adanya tata tertib yang dipakai oleh masing – masing siswa yang terdapat dalam Kartu Tertib Siswa (KTS), Adanya sosialisasi tata tertib madrasah maupun Kartu Tertib Siswa (KTS) kepada orang tua wali murid. Perbedaan dengan penelitian sekarang adalah Subyek dalam penelitian sekarang yaitu warga madrasah dan bertujuan untuk disiplin sedangkan penelitian terdahulu subyeknya hanya siswa dan bertujuan untuk mewujudkan akhlakul karimah.<sup>17</sup>

2. Sobirin, Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Siswa SMK Negeri 1 Pematang. Dalam penelitian ini dapat dilihat rumusan masalah peneliti diantaranya yaitu: Seberapa besar pengaruh motivasi belajar terhadap kepuasan siswa, Seberapa besar pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan siswa, Seberapa besar pengaruh antara motivasi belajar dan kedisiplinan bersama-sama terhadap kepuasan siswa.

Dari pertanyaan penelitian diatas maka dapat di lihat hasil dari penelitiannya diantaranya yaitu: Ada pengaruh yang signifikan motivasi

---

<sup>17</sup> Marjiyanti, Penegakan Kedisiplinan Siswa Sebagai Upaya Mewujudkan Akhlakul Karimah di Madrasah Ibtida'iyah Muhammadiyah Karanganyar. *Institut Agama Islam Negeri Surakarta 2014*

belajar terhadap kepuasan siswa SMK Negeri 1 Pemalang dengan koefisien determinasi sebesar 25,0%, Ada pengaruh yang signifikan kedisiplinan terhadap kepuasan siswa SMK Negeri 1 Pemalang dengan koefisien determinasi sebesar 22,1%, Ada pengaruh secara simultan (bersama) yang signifikan motivasi dan kedisiplinan terhadap kepuasan siswa SMK Negeri 1 Pemalang dengan koefisien determinasi sebesar 33,8%, sisanya sampai 100% kepuasan siswa dipengaruhi oleh faktor lain di luar model dalam penelitian. Perbedaan dengan penelitian sekarang adalah lebih kepada tujuan yaitu untuk menjadikan disiplin warga madrasah, sedangkan penelitian terdahulu bertujuan untuk memuaskan siswa.<sup>18</sup>

3. Ma'ruf, Pengaruh supervisi kepala madrasah dan etos kerja terhadap disiplin guru di SMK Negeri Lapung Tengah. Dalam penelitian ini dapat dilihat rumusan masalah peneliti diantaranya yaitu: Apakah terdapat pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap disiplin guru di SMK Negeri Lapung Tengah, Apakah terdapat pengaruh etos kerja terhadap disiplin guru di SMK Negeri Lapung Tengah, Apakah terdapat Pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap etos kerja guru di SMK Negeri Lapung Tengah, Pengaruh supervisi kepala madrasah dan etos kerja secara bersama-sama dengan disiplin guru di Madrasah.

Dari rumusan masalah diatas didapat hasil pembahasan yaitu terdapat pengaruh langsung supervisi kepala madrasah terhadap disiplin

---

<sup>18</sup> Sobirin, Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Siswa SMK Negeri 1 Pemalang, *Universitas Negeri Semarang*

kinerja guru, etos kerja terhadap disiplin kinerja guru, supervisi kepala madrasah terhadap etos kerja guru, supervisi kepala madrasah dan etos kerja secara bersama-sama terhadap disiplin guru Madrasah di SMK Negeri Lampung Tengah. Mungkin itu sebagian dari hasil dari penelitian yang ada. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang yaitu: Penelitian yang sekarang lebih menekankan kepada strategi kepala madrasah sedangkan penelitian terdahulu lebih kepada supervisi dan etos kerja kepala madrasah.<sup>19</sup>

4. Samsul Hadi Rahman, Implementasi Peraturan Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru dan Siswa (Studi Multi Situs di Madrasah Ibtida'iyah Darul Ulum Beraim dan Madrasah Ibtida'iyah Mambaul Khair NW Bertais). Dari judul ini maka dapat dilihat terkait pertanyaan dari penelitian: Bagaimana rencana penyusunan peraturan madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan siswa di MI Mambaul Khair NW Bertais, Bagaimana Implementasi peraturan madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan siswa di MI Mambaul Khair NW Bertais, Bagaimana bentuk evaluasi peraturan madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan siswa di MI Mambaul Khair NW Bertais, Bagaimana kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan peraturan madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan siswa di MI Mambaul Khair NW Bertais.

---

<sup>19</sup> Ma'ruf, Pengaruh supervisi kepala madrasah dan etos kerja terhadap disiplin guru di SMK Negeri Lampung Tengah Tahun. *Universitas Indonesia*

Dari pertanyaan penelitian diatas maka dapat di lihat hasil dari penelitiannya diantaranya yaitu: rencana penyusunan peraturan madrasah disusun dengan matang dan melibatkan semua pihak yang ada di lingkungan madrasah, melakukan sosialisasi kepada wali murid beserta semua siswa dan guru sehingga semua pihak dapat ikut andil dalam memaksimalkan peraturan, evaluasi dilakukan setahun sekali tepatnya pada kenaikan kelas, kendala yang dihadapi ada dua faktor yaitu : faktor internal dan eksternal. Internal meliputi guru yang sudah berkeluarga, guru honorer dan eksternal meliputi siswa yaitu kurang perhatian orang tua, lingkungan yang tidak baik, dan ketidak harmonisan dalam keluarga. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang yaitu: Dalam penelitian yang dilakukan oleh samsul hadi rahman ini lebih menekankan peraturan madrasah dalam mendisiplinkan guru dan siswa sedangkan penelitian yang sekarang lebih fokus kepada cara yang digunakan oleh kepala madrasah dan meliputi semua warga madrasah.<sup>20</sup>

5. Akhmad Fathoni Alwi, Pola Pembinaan Dan Pengawasan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Guru di SMP Negeri Se-Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang. Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana pola pembinaan dan pengawasan kepala SMPN Se-Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten

---

<sup>20</sup> Samsul Hadi Rahman, Implementasi Peraturan Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru dan Siswa (Studi Multi Situs di Madrasah Ibtida'iyah Darul Ulum Beraim dan Madrasah Ibtida'iyah Mambaul Khair NW Bertais). *Uneversitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang* 2016

Sintang, Bagaimana gambaran disiplin guru SMPN Se-Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang, Bagaimana gambaran kinerja guru SMPN Se-Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang.

Dengan hasil sebagai berikut: pola pembinaan dan pengawasan kepala madrasah dilakukan dengan teknik supervisi dan pendekatan terhadap individu dan kelompok, Gambaran disiplin guru ada dua yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok, Kinerja guru memiliki andil terhadap pencapaian target dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang yaitu: dalam penelitian terdahulu Pembinaan dan pengawasan yang digunakan kepala madrasah hanya kepada guru namun dalam penelitian sekarang lebih kepada strategi kepala madrasah dalam mendisiplinkan semua warga madrasah bukan hanya kepada guru.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Akhmad Fathoni Alwi, Pola Pembinaan Dan Pengawasan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Disiplin Dan Kinerja Guru di SMP Negeri Se-Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang. Dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana pola pembinaan dan pengawasan kepala SMPN Se-Kecamatan Ketungau Hulu Kabupaten Sintang. Universitas Terbuka Jakarta











### C. Paradigma Penelitian

Kerangka berfikir atau paradigme penelitian adalah seangkaian konsep dan kejelasan hubungan antar konsep tersebut yang dirumuskan oleh peneliti berdasarkan tujuan pustaka, dengan meninjau teori yang disusun, digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti. Kerangka berfikir pada dasarnya mengungkapkan alur piker peristiwa (fenomena) sosial yang diteliti secara logis dan rasional sehingga jelas proses terjadinya fenomena sosial yang diteliti dalam menjawab atau menggambarkan masalah penelitian.<sup>22</sup>

Paradigma strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan warga madrasah di MTsN 2 Blitar dan MTs Ma'arif NU 2 Sutojayan. Paradigm penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>22</sup> Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang : UMM Press,2005). 91