

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah pemaparan data dan menghasilkan temuan-temuan, mengkaji hakikat dan makna dari temuan penelitian merupakan langkah selanjutnya yang dilakukan peneliti. Masing-masing dari temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli diantaranya sebagai berikut:

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Disiplin di MTsN 6 Kediri

Hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti di MTsN 6 Kediri menunjukkan bahwa Bapak Jamhuri, S.Pd. selaku kepala madrasah MTsN 6 Kediri menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan sebuah kebijakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin berdasarkan hasil musyawarah bersama tanpa adanya hasutan dari orang lain. Dengan demikian bawahan atau orang lain mudah untuk memberikan masukan kepada pimpinan yang dianggap tidak sejalan dan sesuai dengan norma-norma yang berlaku baik itu di lembaga maupun instansi.¹ Gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat dari kepala madrasah MTsN 6 Kediri yang selalu mengutamakan interaksi secara kekeluargaan antara kepala madrasah dengan seluruh stakeholder madrasah. Dalam melaksanakan tugasnya kepala MTsN 6 Kediri memprioritaskan kekeluargaan diantara anggota madrasah. Hal ini dilakukan agar beliau

¹ Moh. Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan, *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif, dan Efisien*, (Batu: Literasi Nusantara, 2019), hal. 29

sebagai kepala madrasah mampu mengarahkan dan mengendalikan kinerja seluruh anggota madrasah dengan baik. Dengan kekeluargaan yang mengacu pada kepemimpinan demokrasi kepala madrasah berharap kepada seluruh anggota madrasah akan bersedia dan berani mengutarakan pendapatnya dalam segala hal yang berhubungan dengan madrasah. Ketika seluruh anggota madrasah sudah terbiasa dan berani mengutarakan pendapatnya, dengan aturan yang ada seluruh anggota madrasah akan terbiasa menjalankan tanggungjawabnya dengan hati yang ikhlas.

Dalam melaksanakan kepemimpinannya, bapak kepala madrasah berharap penuh terhadap masukan-masukan, saran, dan pendapat dari seluruh anggota madrasah, beliau sebagai kepala madrasah menaruh kepercayaan terhadap anggota nya bahwa seluruh anggota madrasah akan menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Selain pendapat, saran dan kritikan dari anggota madrasah, kepala madrasah juga mendorong adanya kerjasama antar anggota madrasah disertai dengan koordinasi dan komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan madrasah yaitu menciptakan budaya disiplin di MTsN 6 Kediri. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Lippit dan White pada tahun 1930, dibawah pembimbing Lewin dari Universitas Iowa dalam Djafri, mengemukakan gaya kepemimpinan menjadi tiga bagian sebagai berikut²:

² Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan...*, hal. 3

1. Otoriter, pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan intruksi-intruksinya harus ditaati.
2. Demokrasi, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab tentang pelaksanaan tujuannya. Hal ini agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. *Laissezfaire*, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari bawahannya. Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.³

³ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hal. 56

Sesuai dengan yang disampaikan Moh. Nur Hidayatullah dan Moh. Zaini Dahlan dalam bukunya yang berjudul “Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif, dan Efisien” ciri-ciri kepemimpinan demokrasi yaitu⁴:

1. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
3. Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya.
4. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* dalam usaha mencapai tujuan.
5. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya yang berbuat kesalahan yang kemudian dinasehati untuk diperbaiki agar bawahan yang melakukan kesalahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting bagi kelangsungan organisasi tersebut, sama halnya pada lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap jalannya kegiatan dan kelangsungan madrasah itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpinnya, termasuk dalam lembaga

⁴ *Ibid*, hal.32

pendidikan. Lebih baik atau buruknya kegiatan madrasah, dipengaruhi oleh tindakan dan gaya kepemimpinan kepala madrasah. Ketika kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga secara aktif mampu mengarahkan anggotanya, mengkoordinasikan, mendampingi, memantau, dan bekerjasama dengan seluruh anggota madrasah, maka pencapaian tujuan madrasah akan lebih mudah dilakukan. Dalam pencapaian tujuan madrasah, kepala madrasah tidak bisa berjalan sendiri dalam menentukan tindakan maupun kebijakan. Untuk itu perlu adanya koordinasi, komunikasi, dan kerjasama yang baik antara kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga dengan seluruh anggota madrasah.

B. Upaya Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Disiplin di MTsN 6 Kediri

Adanya seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk menjalankan tugasnya sebagai *leader action* (kepemimpinan) maupun *management* (manajemen). Dalam suatu organisasi pemimpin sebagai penggerak jalannya organisasi dengan dibantu oleh seluruh anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, tujuan dan program-program yang ada dalam suatu organisasi tersebut akan berhasil dicapai ketika ada kerjasama yang baik antar anggota sesuai dengan bidang dan tanggungjawabnya. Ada dua faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan pada suatu organisasi yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Salah satu tugas yang harus dilakukan pemimpin agar kepemimpinannya berjalan secara efektif dan efisien yaitu pemimpin harus

memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya. Ibarat nahkoda dengan bantuan dan kerja sama anggotanya agar perjalanan lancar menuju pelabuhan tujuan.

Menurut Gary Yukl yang dikutip oleh Baharuddin dan Umiarso pada buku *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, sebagian besar batasan tentang kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas, dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.⁵ upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yaitu mendiagnosis, mengadaptasi, dan mengkomunikasikan.⁶

Bapak kepala MTsN 6 Kediri sangat mendukung penuh seluruh kegiatan yang mendukung terciptanya budaya disiplin di madrasah. Hal ini dibuktikan dengan keikutsertaan bapak kepala madrasah dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, pelaksanaan kegiatan, pengawasan hingga evaluasi kegiatan yang mendukung terciptanya budaya disiplin di MTsN 6 Kediri. Terciptanya budaya disiplin di madrasah dipengaruhi adanya kerjasama yang baik dari seluruh anggota madrasah. Baik dari peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, wali siswa dan masyarakat lingkungan madrasah. Budaya disiplin berperan dalam pembentukan perilaku disiplin anggota madrasah.

⁵ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan ...*, hal. 138-139

⁶ *Ibid*, 10

Berdasarkan hasil penelitian di MTsN 6 Kediri, dalam meningkatkan budaya disiplin di MTsN 6 Kediri, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah untuk menciptakan budaya disiplin di MTsN 6 Kediri antara lain:

1. Memberi Contoh dan Motivasi kepada Seluruh Anggota Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, memiliki tugas dan tanggungjawab lebih terhadap semua hal yang berkaitan dengan lembaga. Mengarahkan, memotivasi, mengawasi serta mengevaluasi menjadi beberapa tugas dan tanggungjawab seorang kepala madrasah. Untuk itu dalam pencapaian tujuan madrasah yaitu menciptakan budaya disiplin di madrasah, kepala madrasah harus menjadikan dirinya sebagai *role model* atau contoh bagi seluruh anggota madrasah. Hal ini dilakukan kepala madrasah dengan berangkat ke madrasah lebih awal dari yang lain serta meninggalkan madrasah lebih akhir dari anggota madrasah yang lain. Selain itu kepala madrasah juga bertugas serta berkewajiban menjadi seorang motivator bagi rekan kerjanya. Dengan memotivasi anggota madrasah, diharapkan seluruh anggota madrasah akan menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik sebagai langkah atau upaya pencapaian tujuan madrasah yaitu menciptakan budaya disiplin di MTsN 6 Kediri.

2. Membentuk Tim Tata Tertib (Tatib) Madrasah

Dalam pencapaian tujuan madrasah, beberapa upaya harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai penanggungjawab atau

pemimpin lembaga pendidikan. Untuk menciptakan budaya disiplin di madrasah, kepala madrasah membentuk tim tata tertib (tatib) madrasah yang ditujukan untuk peserta didik serta tim khusus yang dibentuk untuk ikut serta memantau dan mengawasi pendidik serta tenaga kependidikan dalam membiasakan disiplin kerja. Tim tata tertib (tatib) madrasah yang dibentuk untuk memantau, mengawasi serta menciptakan budaya disiplin peserta didik di madrasah terdiri dari beberapa pendidik yang bersifat tegas dengan melibatkan tim BK madrasah sebagai sarana mediasi antar individu. Sedangkan tim yang dibentuk untuk membantu kerja kepala madrasah dalam memantau, mengawasi, serta mengevaluasi kegiatan pendidik serta tenaga kependidikan di madrasah terdiri dari seluruh wakil kepala madrasah, bendahara madrasah dan kepala tata usaha madrasah.

Tata tertib sekolah merupakan suatu produk dari lembaga pendidikan yang bertujuan agar semua kegiatan yang ada dapat berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan, adanya tata tertib pasti ada pihak pengontrol (guru) yang bertugas untuk mengawasi apakah tata tertib sudah berlaku atau belum, dan ada pihak terkontrol (siswa) yang harus menaati peraturan tata tertib tersebut. Dan sangat wajar, apabila siswa diharuskan taat pada tata tertib karena ketaatan siswa pada tata tertib berarti taat dan patuh pada guru. Menurut Nawawi dalam Kurniawan, tata tertib sekolah tidak hanya membantu program sekolah, tapi juga untuk menunjang kesadaran dan ketaatan terhadap tanggungjawab.

Sebab rasa tanggungjawab inilah yang merupakan inti dari kepribadian yang sangat perlu dikembangkan dalam diri anak, mengingat sekolah adalah salah satu pendidikan yang bertugas untuk mengembangkan potensi manusia yang dimiliki oleh anak agar mampu menjalankan tugas-tugas kehidupan manusia, baik secara individu maupun sebagai anggota masyarakat.⁷

3. Menerapkan Komunikasi, Koordinasi, dan Kerjasama yang Baik

Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain baik langsung maupun tidak langsung, baik tertulis, lisan maupun bahasa isyarat. Seseorang yang melakukan komunikasi disebut komunikator. Orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan. Orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif. Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi dapat dimaksudkan agar memberikan sejumlah manfaat, antara lain agar penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, mampu memahami orang lain, gagasannya diterima oleh orang lain, dan efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.⁸

Adanya komunikasi, koordinasi dan kerjasama dalam suatu organisasi sangat penting dan berpengaruh terhadap kemajuan organisasi tersebut. Seperti yang di implementasikan oleh bapak kepala madrasah MTsN 6 Kediri, dalam pencapaian tujuan madrasah yaitu

⁷ Wisnu Aditya Kurniawan, *Budaya Tertib Siswa di Sekolah (Penguatan Pendidikan Karakter Siswa)*, (Sukabumi: CV Jejak, 2018), hal. 13

⁸ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai...*, hal. 111

menciptakan budaya disiplin di madrasah, beliau selalu mengutamakan adanya komunikasi, koordinasi dan kerjasama yang baik antar anggota madrasah. Semakin baik hubungan berdasarkan komunikasi, koordinasi dan kerjasama tim maka pencapaian tujuan madrasah dalam menciptakan budaya disiplin akan semakin efektif dan efisien.

4. Menerapkan Inovasi dalam Kegiatan Belajar Mengajar

Berdasarkan situasi dan kondisi yang semakin maju dan semakin menuntut dunia pendidikan semakin kreatif dan inovatif, kepala madrasah mengupayakan dan mengarahkan kepada anggota madrasah khususnya pendidik untuk terus berinovasi dengan media pembelajaran yang digunakan. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir rasa bosan dari peserta didik. Dengan pelatihan-pelatihan yang dilakukan, diharapkan pendidik untuk mengimplementasikan dan menginovasi kegiatan belajar mengajar guna menciptakan budaya disiplin.

Hal ini sesuai dengan empat komponen utama yang dijelaskan oleh Agus Wijaya, N. Purnomolastu, dan A.J. Tjahjoanggoro dalam memperhatikan dan mengendalikan kepemimpinan agar berjalan secara efektif antara lain⁹:

- a. Pemimpin, pada sebuah organisasi atau perusahaan yang besar dan berkembang dalam jangka waktu yang lama akan dijumpai nilai-nilai atau budaya perusahaan yang kuat, yang diikuti oleh seluruh staf. Nilai-nilai tersebut awalnya berasal dari nilai-nilai

⁹ Agus Wijaya, *Kepemimpinan Berkarakter...*, hal. 10-12

yang diyakini dan dijalankan oleh pemimpin organisasi atau perusahaan tersebut. Disamping itu, sebuah organisasi atau perusahaan akan menjadi maju dan berkembang dalam jangka waktu yang lama juga ditentukan atau dipengaruhi oleh prinsip-prinsip, keyakinan, visi, *skill* (keterampilan), integritas kepribadian, karakter, dan gaya kepemimpinan yang tepat yang diterapkan oleh pemimpinnya.

- b. Anak Buah (Staf), Anak buah atau staf adalah sumber daya sekaligus *asset* perusahaan. Sebagai sumber daya, anak buah akan bekerja secara produktif menghasilkan berkali-kali lipat bila mereka berdaya dan diberdayakan di perusahaan tempat dia bekerja. Perusahaan, khususnya pemimpin atau manajer, harus memperhatikan para bawahan atau staf dalam hal tingkat pendidikan, jenis kelamin, sifat-sifat individual, etnis atau budaya, umur, pengalaman kerja, dalam kaitannya dengan jenis pekerjaan yang diberikan kepada mereka.
- c. Organisasi, Organisasi yaitu hubungan antara dua orang atau lebih, dimana didalamnya terdapat struktur, prosedur, peran serta sistem yang mengatur agar semua orang dapat bekerja secara efektif mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Setiap organisasi memiliki komponen-komponen antara lain nilai-nilai dan aturan-aturan tertentu (*value system*), tujuan dan sasaran bersama (*goals*), kepemimpinan atau *managerial*, struktur,

prosedur, hubungan antar pribadi dan sistem sosial (*psychosocial*), serta berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh pengelolaan organisasi. Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan organisasi adalah adanya rumusan tujuan dan sasaran yang jelas, dirumuskan berbagai alternatif strategi menghadapi perubahan, dibangunnya sistem kerja sama (*team work*) secara efektif, adanya suasana kompetisi atau semangat menjadi yang terbaik, adanya manajemen konflik, adanya koordinasi secara periodik dan terus-menerus, lancarnya komunikasi, dan adanya pemimpin yang efektif.

- d. Situasi dan Kondisi, apabila pemimpin dan staf secara bersama-sama dapat mengendalikan situasi dan kondisi, maka jalannya aktivitas perusahaan atau organisasi akan lancar, efektif dan efisien. Begitu juga sebaliknya, perusahaan yang memiliki pemimpin yang baik, staf yang baik, organisasi yang baik, namun mengalami situasi dan kondisi yang tidak mendukung, niscaya perusahaan tersebut akan mengalami kendala dalam mencapai tujuan atau sasarannya.

C. Kendala dan Solusi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Disiplin di MTsN 6 Kediri

Dalam pelaksanaan atau implementasi kegiatan pada suatu organisasi pasti ada kendala yang dihadapi. Meskipun beberapa upaya sudah dilakukan

maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, namun adanya kendala dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari. Seperti dalam pencapaian tujuan madrasah di MTsN 6 Kediri dalam menciptakan budaya disiplin, kepala madrasah dan seluruh tim madrasah juga dihadapkan pada beberapa kendala yang harus disertai dengan adanya solusi dari madrasah.

1. Kendala Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Disiplin di MTsN 6 Kediri

Kendala utama dalam menciptakan budaya disiplin di MTsN 6 Kediri antara lain adanya karakter individu yang berbeda-beda. Dimana kendala ini dihadapi kepala madrasah dalam mencapai tujuan madrasah baik dari sisi pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik. Selain itu pengawasan yang terkendala oleh jadwal mengajar juga menjadi faktor terkendalanya kerjasama antar tim madrasah.

Dalam lingkup pendidik dan tenaga kependidikan biasanya terjadi karena karakter individu yang berbeda, beberapa individu merasa memiliki pangkat dan usia yang lebih dari kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga, sehingga pengarahan dari kepala madrasah terhambat. Tidak hanya terjadi pada lingkup pendidik dan tenaga kependidikan, pada lingkup peserta didik pun juga terkendala oleh adanya karakter individu yang berbeda, seperti adanya beberapa kelompok yang masih membutuhkan pembiasaan ekstra dalam hidup disiplin.

2. Solusi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Disiplin di MTsN 6 Kediri

Solusi dalam menciptakan budaya disiplin di MTsN 6 Kediri dilakukan oleh kepala madrasah berdasarkan musyawarah dan kerjasama tim madrasah yang dibentuk oleh kepala madrasah. Menurut Stephen P. Robbin, pentingnya fungsi kepemimpinan bagi suatu organisasi itu ternyata terletak pada kebutuhan akan koordinasi dan kendali. Tujuan organisasi tidak akan dapat dicapai atau tidak akan dapat dicapai secara efisien jika masing-masing individu di dalamnya berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi dan kendali. Aturan, kebijakan, uraian tugas, dan hierarki otoritas merupakan ilustrasi dari peranti yang diciptakan untuk memudahkan koordinasi dan kendali.¹⁰

Solusi yang dilakukan antara lain dengan mempengaruhi, mengarahkan, serta mengingatkan peraturan dan kebijakan yang ada dengan cara kekeluargaan baik secara langsung maupun secara forum bersama. Pengawasan dan evaluasi juga dilakukan secara rutin setiap hari untuk memantau perkembangan dari upaya yang dilakukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Irham Fahmi dalam bukunya yang berjudul Pengantar Ilmu Kepemimpinan bahwa sebuah organisasi yang baik akan selalu melakukan evaluasi terhadap keberadaan organisasi tersebut. Pengevaluasian dapat dilakukan secara rutin, dan itu harus dilakukan oleh mereka-mereka yang berkompeten dalam bidangnya

¹⁰ *Ibid*, h.183

dengan tujuan agar organisasi dapat terus berjalan pada rel nya.¹¹ Selain itu solusi atau langkah penyelesaian yang dilakukan untuk mengatasi kendala pada peserta didik, kepala madrasah juga membentuk tim tata tertib (tatib) madrasah yang terdiri dari bapak ibu guru yang memiliki sikap tegas untuk memantau, mengawasi, membiasakan serta meningkatkan kerjasama tim dalam menciptakan disiplin. Untuk meminimalisir piket bapak ibu guru yang bersamaan dengan jam mengajar di kelas, maka kepala madrasah dan koordinator tim tata tertib biasanya sudah berkoordinasi dan merencanakan jauh-jauh hari untuk mengendalikan jalannya kegiatan penertiban.

¹¹ Irham Fahmi, *Pengantar Ilmu ...*, h. 29