

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH UNTUK
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU
DI MTs NEGERI HAMPARAN PERAK**

Oleh:

GITA PRIMA DIHATI
NIM : 9221 4033 255

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SUMATERA UTARA
M E D A N
2016**

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH UNTUK MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU DI MTs NEGERI HAMPARAN PERAK

Oleh:

GITA PRIMA DIHATI
NIM : 9221 4033 255

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, September 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA
NIP. 19531226 198003 1 003

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP. 19620716 199003 1 004

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : GITA PRIMA DIHATI
Nim : 9221 4033 255
Tempat/tgl. Lahir : Tanjung Gusta, 3 Juli 1990
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana UIN-SU Medan
Alamat : Dusun IV Desa Lama Kec. Hamparan Perak
Kab. Deli Serdang

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di MTs Negeri Hamparan Perak”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, September 2016
Yang membuat Pernyataan

Gita Prima Dihati

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH UNTUK MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU DI MTs NEGERI HAMPARAN PERAK**” an. GITA PRIMA DIHATI, NIM. 92214033255, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah *dimunaqasyahkan* dalam Sidang *Munaqasyah* Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri-Sumatera Utara pada tanggal 7 November 2016.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Medan, 7 November 2016
Panitia Sidang *Munaqasyah* Tesis
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
NIP. 19551105 198503 1 001

Dr. Hj. Siti Zubaidah, M.Ag
NIP. 19530723 199203 2 001

Anggota:

1. **Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA**
NIP. 19551105 198503 1 001

2. **Dr. Hj. Siti Zubaidah, M.Ag**
NIP. 19530723 199203 2 001

3. **Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, MA**
NIP. 19531226 198003 1 003

4. **Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd**
NIP. 19620716 199003 1 004

Mengetahui
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. H. Ramli Abdul Wahid, MA
NIP. 19541212 198803 1 003

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH UNTUK MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU DI MTs NEGERI HAMPARAN PERAK**” an. GITA PRIMA DIHATI, NIM. 92214033255, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah *dimunaqasyahkan* dalam Sidang *Munaqasyah* Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri-Sumatera Utara pada tanggal 7 November 2016.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Medan, 7 November 2016
Panitia Sidang *Munaqasyah* Tesis
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
NIP. 19551105 198503 1 001

Dr. Hj. Siti Zubaidah, M.Ag
NIP. 19530723 199203 2 001

Anggota:

2. **Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA**
NIP. 19551105 198503 1 001

2. **Dr. Hj. Siti Zubaidah, M.Ag**
NIP. 19530723 199203 2 001

4. **Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, MA**
NIP. 19531226 198003 1 003

4. **Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd**
NIP. 19620716 199003 1 004

Mengetahui
Direktur Pascasarjana UIN-SU

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198903 1 003

ABSTRAK



Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di MTs Negeri Hamparan Perak

GITA PRIMA DIHATI

92214033255

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, MA
Pembimbing II : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Nama Orang tua (Ayah) : Suparno
Ibu : Ngasih

Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hamparan Perak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi, keteladanan, pemberian hukuman dan penghargaan, dan komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak.

Secara metodologis, penelitian ini merupakan penelitian lapangan (empiris) dengan pendekatan kualitatif. Sumber data primer yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala dan staf tata usaha, dan guru-guru. Sedangkan buku arsip, laporan kegiatan, dan dokumen pelaksanaan manajemen merupakan data sekunder. Dalam pengumpulan data, metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisa kualitatif dengan langkah-langkah pemaparan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

Temuan umum dalam penelitian ini adalah kondisi objektif MTs Negeri Hamparan Perak. Sedangkan temuan khususnya, yaitu: (1) Perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak dikomunikasikan secara tulisan maupun lisan yang selalu dikomunikasikan dalam setiap pertemuan dan rapat madrasah dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dan berperan sebagai motivator. (2) Keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak dilakukan dengan memulai dari diri pribadi sendiri bagi kepala madrasah yang bertujuan untuk menjadi contoh dan teladan bagi para guru sehingga memudahkan untuk memimpin para guru yang menyangkut tentang peningkatan kedisiplinan mereka. (3) Dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan kepala

MTs Negeri Hampan Perak melakukannya menggunakan tipe kepemimpinan demokratis yang disertai dengan sikap tegas. Pemberian hukuman dilakukan bertahap, yaitu dengan teguran, peringatan ringan, dan peringatan keras. Sedangkan bentuk penghargaan yang diberikan Kepala MTs Negeri Hampan Perak yaitu materiil dan spirituil. (4) Komunikasi interpersonal kepala madrasah MTs Negeri Hampan Perak

dilakukan secara kekeluargaan dengan mengajak beberapa guru secara berkala ke ruangan kerja kepala madrasah untuk diajak komunikasi tatap muka empat mata membicarakan tentang kepribadian masing-masing pada mulanya dan akhirnya menjurus kepada kedisiplinan kinerja para guru.

ABSTRACT



**Leadership of Headmaster to Improve Teacher Discipline
in State Islamic Junior High School (MTs Negeri)
Hampanan Perak.**

**GITA PRIMA DIHATI
92214033255**

Program : Management of Islamic Education
Advisor I : Prof. Dr. H. Fachruddin Azmi, MA
Advisor II : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Father's Name : Suparno
Mother's Name : Ngasiah

The problem of this research is how Leadership of Principals to Improve Teacher Discipline in State Islamic Junior High School (MTs Negeri) Hampanan Perak. This study aims to determine the behavior of headmaster in communicating the vision and mission, exemplary, rewards and punishment, and interpersonal communication of headmaster and teachers to Improve Teacher Discipline in State Islamic Junior High School (MTs Negeri) Hampanan Perak.

Methodology in this research is field research with qualitative approach. The primary data source is headmaster, the deputy headmaster, heads and administrative staff, and teachers. While the archives of books, activity reports, and document management implementation is secondary data. In collecting the data, the methods used are observation, interviews, and documentation. In analyzing the data the researchers used a qualitative analysis technique measures the exposure of data, data reduction, and conclusion.

A common finding in this research is objective conditions of State Islamic Junior High School (MTs Negeri) Hampanan Perak. And spesific finding, is (1) Behavior headmaster in communicating the vision and mission to improve discipline teachers in State Islamic Junior High School (MTs Negeri) Hampanan Perak is communicated in writing or verbal, and communicated in meetings or school meetings using management functions and act as a motivator. (2) Exemplary exemplified headmaster to improve discipline teachers in State Islamic Junior High School (MTs Negeri) Hampanan Perak carried out by starting from one self (headmaster) that aims to be an example and exemplary for teachers to facilitate leading teachers, regarding increase discipline. (3) In the process giving rewards and punishment, the headmaster using types of leadership is democratic but still be firm. The Rewards is given materially and spiritually, while punishment is done gradually, by a reprimand, a warning light and a

stern. (4) And interpersonal communication of headmaster State Islamic Junior High School (MTs Negeri) Hamparan Perak do amicably with teachers regularly invite some room to work headmaster to discuss about the personality of each, and discipline the performance of teachers.

ملخص



القيادة نظيرة المدرسة لتحسين المعلم الانضباط
في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية همفارن فيراك

جيتا فيريما ديهي

٩٢٢١ ٤٠٣٣ ٢٥٥

الشعبة : إدارة التربية الإسلامية

المشرف الأول : بروفييسور الدكتور فخر الدين عزمي الماجستير

المشرف الثاني : بروفييسور الدكتور شفر الدين الماجستير

أبي : سفرونو

أمي : نجاسية

المشكلة في هذا البحث هي كيف القيادة نظيرة المدرسة لتحسين المعلم الانضباط في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية همفارن فيراك. وتهدف هذا البحث لمعرفة موقف نظيرة المدرسة في إيصال رؤية ورسالة، مثالي، المكافآت والعقوبات، التواصل بين الأشخاص نظيرة المدرسة والمعلمين لتحسينا لمدرسين الانضباط في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية همفارن فيراك.

ومنهجية هذا البحث هي: هذا البحث بحث ميداني بالمدخل الكيفي، ومصادره الرئيسية هي نظيرة المدرسة ونائبه ولجنة المدرسة، ورئيس شؤون الإدارة وموظفيها، والمدرسين. ومصادره الثانوية هي الملفات وتقريرات النشاطات ووثائق تنفيذ الإدارة. وأدوات جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلة والوثائق الرسمية. في تحليل البيانات استخدم الباحثون تقنية التحليل النوعي يقيس التعرض للبيانات، والخدمن البيانات، والاستنتاج.

والنتيجة العامة لهذا البحث هي ظروف المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية همفارن فيراك. والنتائج الخاصة هي: (١) موقف نظيرة المدرسة في إيصال رؤية ورسالة لتحسين المعلم الانضباط في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية همفارن فيراك سلمت شفويا وكتابيا وترسل دائمي الاجتماعات و المدارس اجتماع باستخدام وظائف الإدارة ومثابة حافر. (٢) يتبدى المثالي نظيرة المدرسة توفر مديري مثال لتأديب أنفسهم، مما يجعل من الأسهل لقيادة المعلمين المتعلقة بتحسين انضباطهم. (٣) في عملية العقاب والثواب نظيرة المدرسة استخدام نوعين من القيادة غير السلطوي والديمقراطي. عقاب عمله تدريجيا، منخلال

التوبيخ، ضوء تحذير وتحذير شديد اللهجة، في حين شكل جائزة تمنح مادة معينة والروحانية. (٤) ويتم التواصل بين الأشخاص نظيرة المدرسة حيا الحديث عن شخصية، لتهدف إلى تحسين أداء المعلمين الانضباط.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian lagi dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasi dengan huruf Latin.

Huruf Araf	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	B	be
ت	ta	T	te
ث	śa	Ś	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ha	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	de
ذ	zal	Ž	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	er
ز	zai	Z	zet
س	sin	S	es
ش	syim	Sy	es dan ye
ص	sad	Ş	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	G	ge
ف	fa	F	ef
ق	qaf	Q	qi

ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	waw	w	we
ه	ha	h	ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	ya	y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau *harkat*, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
—	<i>Fathah</i>	a	a
—	<i>Kasrah</i>	i	I
—	<i>Dammah</i>	u	u

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara *harkat* dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ي —	<i>Fathah</i> dan <i>ya</i>	ai	a dan i
و —	<i>Fathah</i> dan <i>waw</i>	au	a dan u

Contoh:

a. كتب : *kataba*

- b. **فعل** : *fa'ala*
- c. **ذكر** : *zūkira*
- d. *Yazhabu* : **يذهب**
- e. *Suila* : **سئل**
- f. *kaifa* : **كيف**
- g. *Haula* : **هول**

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	ā	a dan garis di atas
ي —	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	ī	I dan garis di atas
و —	<i>Dammah</i> dan <i>wau</i>	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- a. *qala* : **قال**
- b. *Rama* : **رما**
- c. *qila* : **قيل**
- d. *yaqūlu* : **يقول**

4. Ta marbūtah

Transliterasi untuk ta *marbūtah* ada dua:

- a. *Ta marbūtah* hidup

Ta marbūtah yang hidup atau mendapat *harkat fathah, kasrah* dan *dammah*, transliterasinya (t).

- b. *Ta marbūtah* mati

Ta marbūtah yang mati atau mendapat harkat *sukun*, transliterasinya adalah /h/.

c. Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- 1) *raudah al-atfâl – raudatul atfâl* : روضة الأطفال
- 2) *al-Madīnah al Munawwarah* : المدينة المنورة
- 3) *Talhah* : طلحة

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- a. *rabbānā* : ربنا
- b. *nazzala* : نزل
- c. *al-birr* : البر
- d. *al-Hajj* : الحج
- e. *nu'ima* : نعم

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ل, ا, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

a. Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (l) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu

b. Kata sandang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digarisiskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf

syamsiah maupun huruf *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- 1) *ar-rajulu* : الرجل
- 2) *as-sayyidatu* : السيدة
- 3) *asy-syamsu* : الشمس
- 4) *al-qalamu* : القلم
- 5) *al-badi'u* : البديع
- 6) *al-jalalu* : الجلال

7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila *hamzah* itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa *alif*.

Contoh:

- a. *ta'khuzūna* : تاخذون
- b. *an-nau'* : النوع
- c. *syai'un* : شيء
- d. *inna* : ان
- e. *umirtu* : امرت
- f. *akala* : اكل

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *harf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- a. *Wa innallâha lahua khair ar-râziqîn* : وان الله لهم خير الرازقين:
- b. *Wa innallâha lahua khairurrâziqîn* : وان الله لهم خير الرازقين:

c. <i>Fa aufū al-kaila wa al-mīzāna</i>	: فاوفوا الكيلو الميزان:
d. <i>Fa auful-kaila wal-mīzāna</i>	: فاوفوا الكيل والميزان:
e. <i>Ibrâhim al-khalīl</i>	: ابراهيم الخليل:
f. <i>Ibrahīmul-khalīl</i>	: ابراهيم الخليل :
g. <i>Bismillâhi majrêhâ wa mursâha</i>	: بسم الله مجراها و مرسها:
h. <i>Walillâhi ‘alan-nâsi Hijju al-baiti</i>	: والله على الناس حج البيت:
i. <i>Man istatâ’a ilaihi sabīla</i>	: من استطاع اليه سبيل:
j. <i>Walillâhi ‘alan-nâsi hijjul-baiti</i>	: والله على الناس حج البيت :
k. <i>Man istatâ’a ilaihi sabīla</i>	: من استطاع اليه سبيل :

9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- a. *Wa ma Muhammadun illâ rasūl*
- b. *Inna awwala baitin wudi’a linnâsi lallazī bi bakkata mubârankan*
- c. *Syahru ramadânal-lazī unzila fīhi al-Qur’ânu*
- d. *Syahru ramadanal-lazī unzila fīhil-Qur’ânu*
- e. *Wa laqad ra’âhu bil ufuq al-mubīn*
- f. *Wa laqad ra’âhu bil-ufuqil-mubīn*
- g. *Alhamdu lillâhi rabbil – ‘âlamīn*

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- a. *Nasrun minallâhi wa fathun qarīb*

- b. *Lillâhi al-amru jamī'an*
- c. *Lillâhil-armu jamī'an*
- d. *Wallâhu bikulli syai'in 'alīm*

10. *Tajwid*

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu *tajwid*. Karena itu, peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu *tajwid*.

11. Singkatan-singkatan

Beberapa singkatan yang lazim digunakan dalam catatan kaki adalah:

- t.t.p. = tanpa keterangan kota tempat penerbitan
- t.p. = tanpa keterangan nama penerbit
- t.t = tanpa keterangan tahun terbit
- h = halaman
- vol = volume
- ed. = editor, edisi
- cet = cetakan
- no = nomor
- terj. = terjemahan

KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah, Tuhan yang menciptakan manusia dari segumpal darah. Zat yang maha mengetahui atas segala hal, yang telah mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya. Shalawat beserta salam kepada Rasulullah Muhammad saw yang telah membawa umat manusia kepada jalan kemuliaan, memiliki intelektual, emosional dan spiritual yang cerdas, sehingga mampu membedakan kebenaran dan kejahatan.

Atas rahmat dan hidayah Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di MTs Negeri Hampan Perak”. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister dalam bidang pendidikan Islam konsentrasi Manajemen pendidikan Islam pada Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara.

Banyak pihak yang telah berkontribusi sekaligus memberikan motivasi bagi penyelesaian tesis ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini tidak akan berjalan lancar tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara pribadi maupun institusi. Atas semua itu sangat pantas jika penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis menuntaskan tesis ini tanpa kecuali.

Ucapan terimakasih tersebut, khususnya penulis sampaikan kepada :

1. Rektor UIN Sumatera Utara.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, Bapak Prof. Dr. Ramli Abdul Wahid, MA yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara.
3. Ketua Program Studi Pendidikan Islam, Bapak Prof. Dr. Syaiful Akhyar, MA yang senantiasa dengan setulus hati memberikan perhatian, dorongan, bimbingan, dan pengarahan selama proses penyelesaian tesis ini.

4. Bapak Prof. Dr. Fachruddin Azmi, M.A dan Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan sangat sabar di tengah-tengah kesibukan beliau yang sangat padat, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampaaran Perak, Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar yang telah memberikan banyak informasi dan data kepada penulis dalam rangka penyelesaian tesis ini.
6. Bapak KTU Bapak Hidayat, M.Ag dan seluruh guru-guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak yang telah memberikan informasi dan data dalam penulisan tesis ini.
7. Para Dosen-dosen dan staf administrasi serta seluruh civitas akademika Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara, berkat bantuan dan partisipasinya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
8. Kepada teman-teman kelas MPI-A angkatan tahun 2014 program Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah membantu penyelesaian tesis ini.
9. Ayah dan Ibu tercinta yang telah mengasuh, mendidik, membimbing dan melindungi sejak balita hingga sekarang, yang selalu memberikan dukungan moral, spiritual, dan material sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
10. Semua pihak yang tak bisa disebutkan satu persatu, yang telah menjadi motivator demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini, semoga semua dukungan dan bantuannya dibalas dengan imbalan yang baik oleh Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tidak ada sesuatu pun yang sempurna kecuali Allah SWT. dan penulis juga menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sebagaimana yang diharapkan baik dari sistematika, bahasa, maupun dari segi materi, walaupun waktu, tenaga, dan pikiran telah diperjuangkan dengan segala keterbatasan kemampuan penulis miliki. Atas dasar ini, komentar, saran dan kritik dari pembaca sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini dapat membuka cakrawala yang lebih luas bagi pembaca sekalian dan semoga bermanfaat untuk kita semua. Amin

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	v
TRANSLITERASI	vii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Kegunaan Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Efektivitas.....	9
1. Pengertian Efektivitas	9
2. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif.....	10
3. Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan	12
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin dalam Kepemimpinan	13
B. Kepemimpinan.....	14
1. Pengertian Kepemimpinan	14
2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	18
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	29
4. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah	35
5. Peran kepala Sekolah Dalam Menyukkseskan Implementasi Pendidikan Karakter	41
6. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Al-quran	47
C. Komunikasi.....	67
1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi	67
2. Cara Berkomunikasi yang Efektif	68
D. Kedisiplinan Guru.....	70
1. Pengertian Disiplin.....	70
2. Pentingnya Kedisiplinan	71

3. Ciri-ciri Guru yang Disiplin dan Profesional	72
4. Upaya Peningkatan Kedisiplinan Guru Melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	73
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian dan Metode Penelitian	75
B. Latar Penelitian.....	76
C. Informan Penelitian	76
D. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	77
E. Teknik Analisis Data	78
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	79
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Temuan Umum	82
1. Sejarah Berdirinya MTsN Hampan Perak.....	82
2. Visi, Misi dan Tujuan	84
3. Struktur Organisasi	87
4. Keadaan Guru, Pegawai, dan Peserta Didik	88
B. Temuan Khusus	97
1. Prilaku Kepala Madrasah dalam Mengkomunikasikan Visi dan Misi untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hampan Perak	97
2. Keteladanan yang dicontohkan Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hampan Perak	110
3. Prilaku Kepala Madrasah dalam Proses Pemberian Hukuman dan Penghargaan untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hampan Perak	122
4. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dengan Guru untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hampan Perak	126

C. Pembahasan Hasil Penelitian	131
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	145
B. Saran	146
DAFTAR PUSTAKA.....	148
LAMPIRAN -LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Kompetensi Guru	37
Tabel 4.1 Keadaan Guru MTsN Hamparan Perak	88
Tabel 4.2 Tenaga Pendidik MTsN Hamparan Perak	90
Tabel 4.3 Kondisi Siswa MTsN Hamparan Perak	93
Tabel 4.4 Daftar Prestasi MTsN Hamparan Perak	94
Tabel 4.5 Keadaan Gedung MTsN Hamparan Perak	97

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia pendidikan Islam, kepala sekolah sebagai pemimpin adalah orang yang bertanggungjawab atas kelangsungan dan paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di suatu lembaga tersebut. Sejalan dengan itu, berkaitan dengan mutu pendidikan belakangan ini banyak muncul ide sekolah-sekolah modern dengan berbagai nama, seperti: Sekolah Unggul, Sekolah Terpadu, Sekolah Percontohan, dan seterusnya. Dibeberapa negara maju gerakan ini dinamakan dengan ide Sekolah Efektif. Ciri utama sekolah efektif, berdasarkan berbagai riset meliputi: (a) *Strong instructional leadership*; (b) *high expectations for student achievement*; (c) *the orderly learning environment and comfortable*; (d) *emphasizes the basic skills*; (e) *the continuous monitoring of the progress of students*; and (f) *clearly formulated purpose school*.¹

Untuk mewujudkan sekolah yang efektif tentunya harus didukung oleh kepala sekolah yang efektif pula. Fred M. Hechinger menyatakan: *“I have never seen a good school is led by the head of the school is bad and bad schools led by principals bad. I also found a school that failed to turn out to be a success, otherwise successful school suddenly deteriorate. Increase or decrease the quality of schools is dependent upon the quality of the headmaster”*.²

Paradigma tersebut menganjurkan kepada para kepala sekolah atau dalam lembaga pendidikan islam disebut kepala madrasah untuk memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan secara cermat. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat apabila kepala madrasah tersebut mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. Kepala madrasah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan guru dan masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Prinsip kebersamaan dan bekerja dengan tim pun hendaknya jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala madrasah yang

¹ Davis & Thomas, *Effective School and Effective Teachers* (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1989). h. 12

² *Ibid.*, h. 17

demikian, sangat diyakini akan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sallis ada beberapa peran utama kepala madrasah dalam mengembangkan budaya mutu mengelola institusi pendidikan yang efektif, diantaranya memiliki visi yang jelas mengenai mutu terpadu bagi organisasinya, memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu, mengkomunikasikan pesan mutu, menjamin bahan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi, memimpin mengembangkan staff, bersikap hati-hati untuk tidak menyalahkan orang lain ketika masalah muncul tanpa melihat bukti, karena banyak problem muncul dari kebijakan lembaga, bukan dari kesalahan staff, mengarahkan inovasi dalam organisasi, menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggungjawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal, memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi, membangun kelompok kerja aktif, membangun mekenisme yang sesuai untuk memantau atau mengevaluasi keberhasilan.³

Kesimpulannya, untuk menjadi kepala madrasah yang efektif memerlukan persyaratan yang tidak ringan. Selain berpengetahuan luas, mampu memberi keteladanan dan beretos kerja tinggi, yang tidak boleh dilupakan kepala madrasah selaku manajer disatuan pendidikan adalah harus mampu membangun kekompakan kerja secara internal dan mampu membangun kerjasama dengan pihak luar sekolah yang terkait. Melalui pendekatan kerja yang harmonis dengan membuka diri dan selalu tanggap akan perubahan merupakan modal pokok dalam mewujudkan sekolah yang efektif.

Disiplin kinerja guru juga mempunyai pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan pengajaran. Disiplin merupakan salah satu ciri tenaga kinerja yang berkualitas. Setiap tenaga pelaksana atau guru dituntut memiliki disiplin. Pengertian kedisiplinan dilihat dari profesi seorang guru adalah diterapkannya sikap dan nilai-nilai yang baik di sekolah agar proses belajar mengajar dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Seiring dengan keinginan-keinginan tersebut, banyak fakta yang sering kita temukan dalam kehidupan sehari-hari tentang buruknya kedisiplinan dan kurangnya

³ Halimah dan Deni Koswara, *Seluk Beluk Profesi Guru* (Bandung: PT Pribumi Mekar, 2008), h. 28

profesionalisme seorang guru. Misalnya, ada guru yang malas dalam menjalankan tugasnya, bahkan ada guru yang datang ke sekolah ketika akan menerima gaji saja. Hal ini banyak terjadi pada guru-guru yang sudah menjadi Pegawai Negeri Sipil. Namun tidak tertutup kemungkinan guru-guru non PNS pun mempunyai perilaku yang sama.

Di samping itu, terdapat juga sekolah dalam kondisi yang memperhatikan, guru kurang disiplin dalam mengajar, dan menunjukkan sikap yang acuh tak acuh dalam menjalankan tugasnya. Jika kedisiplinan seorang guru buruk, maka secara otomatis akan berdampak pada kedisiplinan seorang anak didik sebagai generasi penerus bangsa. Dalam suasana pembelajaran yang seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi pribadi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Sejak dini siswa harus dikenalkan dengan nilai-nilai yang mengatur kehidupan manusia, yang berguna bagi dirinya masing-masing, agar berlangsung tertib, efektif dan efisien. Norma-norma itu sebagai ketentuan tata tertib hidup harus dipatuhi atau ditaatinya. Pelanggaran atau penyimpangan dari tata tertib itu akan merugikan dirinya dan bahkan dapat ditindak dengan mendapat sanksi atau hukuman. Dengan kata lain setiap anak didik harus dibantu hidup secara berdisiplin, dalam arti mau dan mampu mematuhi atau mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungan keluarga, masyarakat, bangsa dan negaranya. Selanjutnya juga mau dan mampu mematuhi ketentuan-ketentuan yang diatur oleh Allah SWT dalam beribadah dan ketentuan lainnya yang berisi nilai-nilai fundamental serta mutlak sifatnya, dalam kehidupan keluarga, masyarakat, berbangsa, dan bernegara sesuai dengan syariat Islam.

Kenyataan ini tidak terlepas dari pengaruh kinerja dan komunikasi antarpribadi kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Selain sebagai administrator, kepala madrasah juga berperan sebagai pengambil kebijaksanaan keputusan tertinggi di sekolah, sekaligus dapat menindak tegas guru yang tidak profesional dan kurang disiplin di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan utama dan kode keguruan. Oleh sebab itu baik buruknya suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh kinerja kepala madrasah. Guru mengajar dengan semangat dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai guru. Semua ini akan terlaksana apabila kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi selain berperan sebagai

pemimpin, kepala madrasah merupakan pejabat formal yang memiliki peran sebagai sebagai pendidik. Melihat peran kepala madrasah yang sangat kompleks, maka peran ini harus dipegang oleh orang yang profesional. Untuk itu kepala madrasah perlu membangun komunikasi yang baik dengan guru.

Antara kepala madrasah dengan guru sangat perlu dibangun komunikasi yang sehat dan efektif, sehingga dapat membantu perkembangan kinerja guru di sekolah, dan dengan adanya suatu keterbukaan dan pengertian maka guru akan merasa dirinya lebih akrab dan dapat dijadikan teman diskusi bagi guru. Peranan komunikasi tidak saja sebagai sarana atau alat bagi kepala madrasah menyampaikan informasi, misalnya tentang suatu kebijakan yang ada di sekolah, tetapi juga sebagai sarana dalam mewujudkan kerjasama. Komunikasi adalah suatu tingkahlaku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang, yang mengandung arti atau makna, atau perbuatan menyampaikan suatu gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lainnya.⁴

Komunikasi merupakan bagian sangat dibutuhkan bagi keberlangsungan kehidupan manusia, begitu juga halnya dalam suatu organisasi, khususnya dalam lembaga pendidikan. Dengan adanya komunikasi yang baik maka suatu lembaga pendidikan dapat berjalan lancar dan berhasil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi dalam sebuah lembaga pendidikan akan membuat lembaga tersebut jalan di tempat, berantakan dan tidak dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai. Ada beberapa faktor yang menyebabkan mengapa komunikasi tidak berjalan secara efektif, diantaranya sikap kepala madrasah yang kurang peduli dalam berkomunikasi. Misalnya ada anggapan bahwa kepala madrasah hanya cukup memberi tugas kepada guru, kecenderungan menolak kritik dan informasi yang kurang menyenangkan bahkan kurang dapat menerima pendapat dari guru walaupun pendapat itu baik, sehingga agar dapat memberikan pendapat, para guru cenderung bersikap pasif atau kurang terbuka. Untuk menghindari hal-hal yang tidak menyenangkan kedua belah pihak yaitu guru dan kepala madrasah perlu mengembangkan sikap keterbukaan dan saling menghargai dan hal ini

⁴ R. Turman Sirait, *Komunikasi yang Efektif* (Jakarta: CV Pedomon Ilmu Jaya, Cet. 3, 1986), h.

dapat dicapai apabila ada komunikasi yang efektif. Dengan demikian pimpinan harus menciptakan iklim komunikasi yang menyenangkan dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk menyatakan ide, saran pendapat dan perasaan mereka dalam pengambilan keputusan untuk menentukan suatu program.

Begitu besarnya dampak yang ditimbulkan dari kepemimpinan kepala madrasah apabila kepala madrasah tersebut tidak menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya khususnya dalam menjalankan suatu program. Bagi penulis hal ini sangat menarik untuk dijadikan suatu penelitian karena keberadaan Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak menjadi salah satu sekolah yang banyak diminati di Kecamatan Hampan Perak. Dari hasil penelitian pendahuluan yang penulis lakukan, setidaknya ada beberapa hal yang menjadi sebab ketertarikan penulis diantaranya: (1) Dari 384 Madrasah Tsanawiyah yang ada di Kabupaten Deli serdang, yang Negeri atau milik pemerintah hanya 3 saja, salah satunya adalah yang berada di Hampan Perak yang tentunya setiap program kegiatan yang ditentukan kepala madrasah akan menjadi contoh bagi madrasah-madrasah swasta lainnya khususnya di Kecamatan Hampan Perak. (2) Hal yang tidak bisa dipungkiri saat ini di Kecamatan Hampan Perak adalah berkurangnya minat anak untuk bersekolah di lembaga pendidikan islam serta orang tua siswa yang lebih memilih pendidikan umum untuk pendidikan anaknya. Karena menurut sebagian pengakuan dari beberapa kepala sekolah yang bertugas di Hampan Perak, orang tua siswa menganggap pendidikan islam dapat dipelajari di luar sekolah misalnya memanggil guru ngaji ke rumah atau mempelajarinya di pengajian-pengajian yang ada di mesjid-mesjid. Sehingga ada beberapa Madrasah Tsanawiyah yang terancam tidak beroperasi lagi karena kekurangan murid. Lain halnya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak yang jumlah keseluruhan muridnya saat ini 512 sehingga madrasah tersebut menjadi madrasah yang jumlah muridnya terbanyak dibandingkan dengan madrasah lainnya. (3) Dilihat dari sisi profesi dari keseluruhan guru yang berjumlah 43 orang yang terdiri dari 27 PNS dan 16 Non PNS serta hanya 10 orang guru saja yang belum lulus sertifikasi (telah masuk daftar tunggu panggilan PLPG). (4) Sekolah yang berdiri tahun 1997 ini memiliki sederet prestasi diberbagai bidang, diantaranya dibidang keagamaan yaitu pernah meraih juara 1 MTQ dan juara 2 lomba da'i. Dalam bidang ilmu umum siswa Madrasah ini pernah meraih juara 1 cerdas cermat dan juara 2

olympiade IPA tingkat kabupaten. Sedangkan dari bidang olahraga pernah meraih juara 1 atletik 100 M, juara 2 tenis meja dan banyak lagi kejuaran-kejuaraan yang pernah di raih oleh Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak yang tentunya dari berbagai prestasi yang pernah diraih menunjukkan bahwa sekolah tersebut memiliki kualitas yang cukup baik. Semua ini tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan kepala madrasah serta kedisiplinan guru yang baik, sehingga anak dan orang tua siswa berlomba-lomba untuk bersekolah dan menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut. Karena menurut guru-guru dan masyarakat sekitar sejak Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar memimpin, MTs Negeri Hamparan Perak banyak perkembangan terutama mengenai berbagai prestasi seperti yang disebutkan di atas. Setiap tahun siswa-siswi yang membawa nama MTs Negeri Hamparan Perak selalu mendapat penghargaan diberbagai lomba. Dan hal yang lainnya, guru-guru di MTs Negeri Hamparan Perak pun lebih merasa nyaman mengajar sejak beliau memimpin.

Berdasarkan latar belakang dan berbagai permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji persoalan kepemimpinan kepala madrasah serta kedisiplinan guru, dengan menuangkan dalam sebuah karya ilmiah dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hamparan Perak”.

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti ingin mencari perilaku komunikasi visi dan misi, keteladanan, pemberian hukuman dan penghargaan, komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak. Disiplin guru yang dimaksud peneliti adalah disiplin terhadap perundang-undangan, disiplin atau taat terhadap organisasi profesi, sikap hormat dan bekerjasama dengan teman seprofesi, memelihara sikap terhadap anak didik, dan memelihara sikap terhadap tempat kerja.

C. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, peneliti mengemukakan beberapa permasalahan yang menjadi sumber kajian dalam pembahasan selanjutnya, perumusan masalah tersebut adalah:

1. Bagaimana perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak?
2. Bagaimana keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak?
3. Bagaimana perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak?
4. Bagaimana komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak. Sejalan dengan dengan tujuan tersebut, secara khusus penelitian bermaksud untuk:

1. Mengetahui perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak.
2. Mengetahui keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak.
3. Mengetahui perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak.
4. Mengetahui komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pendidikan, yang mengacu pada manajemen

pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Tsanawiyah.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi kepala madrasah, hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya, sehingga dapat menjadi panutan bagi guru, staff, dan madrasah lainnya.
- b. Bagi madrasah, dengan adanya kepala madrasah yang memiliki kemampuan dalam mengelola sekolah, diharapkan dapat meningkatkan kualitas madrasah.
- c. Sebagai bahan pertimbangan dalam seleksi calon kepala sekolah bagi pejabat yang berwenang di Kementerian Agama atau Kementerian Pendidikan dalam memberikan penilaian tipe kepala sekolah dan guru yang dinyatakan layak/lulus.
- d. Bagi peneliti berikutnya, dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan kepemimpinan kepala madrasah dan disiplin guru.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Efektivitas

1. Pengertian Efektivitas

Menurut Ensiklopedi Umum Administrasi, efektivitas berasal dari kata kerja efektif, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Jadi, efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional.⁵

Kata efektivitas sering juga diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja berupa barang atau jasa dengan sumber-sumber bahan/tenaga yang terpakai dalam proses produksi itu. Kata produktif pada umumnya diartikan sebagai kemampuan pada seseorang atau alat untuk menghasilkan sesuatu hasil kerja yang lebih banyak dari pada ukuran biasa yang telah umum, misalnya pengarang yang produktif.

Suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.

Dari pengertian di atas, efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari 2 (dua) sudut pandang. Sudut pandang pertama, dari segi hasil maka tujuan atau akibat yang dikehendaki telah tercapai. Kedua dari segi usaha yang telah ditempuh atau dilaksanakan telah tercapai, sesuai dengan yang ditentukan. Dengan demikian pengertian efektivitas dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur dan ukuran—

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 82.

ukuran tertentu sebagaimana yang telah digariskan dalam peraturan yang telah ditetapkan.

2. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sekarang ini, tugas dan tanggung jawab yang pertama dan utama dari pimpinan lembaga pendidikan adalah menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunaannya. Seorang pimpinan lembaga pendidikan harus dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Efektivitas MBS di sini adalah bagaimana MBS dapat berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.

Pimpinan lembaga pendidikan bertanggungjawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di sekolah adalah menggarap rencana dengan benar lalu mengerjakannya dengan benar pula. Oleh karena itu, visi dan misi sekolah harus dipahami terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan. Hanya dengan itu, kepala sekolah dapat membuat prediksi dan merancang langkah antisipasi yang tepat sasaran. Selain itu, diperlukan suatu unjuk profesional yang kelihatan remeh tetapi begitu urgen seperti kemahiran menggunakan filsafat pendidikan, psikologi, ilmu kepemimpinan serta antropologi dan sosiologi.⁶

Mulyasa memberikan kriteria pemimpin pendidikan yang efektif sebagai berikut:⁷

- a. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
- b. Menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

⁶ Margono, *Educational Leadership* (Malang: UIN Malang Press, 2009), h. 10

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis sekolah...*, h. 126

- c. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dan pendidikan
- d. Menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai di pendidikan
- e. Bekerja dengan tim manajemen
- f. Mewujudkan tujuan pendidikan secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif lebih mendasarkan pada tugas yang akhirnya akan menghasilkan penilaian positif terhadap keberhasilan kerja. Selain itu, kepemimpinan pendidikan yang efektif mendasarkan pada orang dan menempatkan guru, staf administrasi dan siswa pada proporsinya masing-masing, berpengaruh pada efektivitas kerja lebih baik. Kepemimpinan pendidikan yang efektif seharusnya mewujudkan orientasi pada tugas dan memandang guru, staf administrasi, serta siswa merupakan bagian penentu keberhasilan pendidikan.

Secara garis besar kepemimpinan pendidikan dapat dikatakan efektif dengan berdasarkan pada indikator-indikator yang telah ada. Namun, setidaknya, ada beberapa segi yang perlu dilakukan antara lain menjalin hubungan dengan masyarakat dan menumbuhkan komitmen personel pendidikan pada pengembangan pendidikan. Masyarakat merupakan aset besar dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Hendaknya jalinan sekolah dengan masyarakat tidak sebatas pada hubungan rutinitas antara orang tua siswa dengan sekolah seperti penentuan dana penunjang operasionalisasi pendidikan, tetapi lebih kepada jalinan *networking* sehingga akan lebih menopang perkembangan pendidikan.⁸ Dengan demikian kepala sekolah mampu melihat sesuatu yang baru yang dibutuhkan siswa pada masa sekarang ini.

3. Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan

Efektivitas kepemimpinan pendidikan dipengaruhi banyak faktor. Efektifitas kepemimpinan pendidikan juga tidak lepas dari jalannya proses pembelajaran yang kondusif, lancar dan produktif. Pembelajaran yang mengarah pada peningkatan mutu

⁸ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Strategi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010), h. 127.

lulusan merupakan faktor utama, selain itu juga pembelajaran yang berhasil akan membawa dampak positif terhadap perkembangan kemajuan pendidikan. Kemajuan pendidikan akan mengalami perkembangan pendidikan baik sarana-prasarana maupun mutu pendidikan. Selain peningkatan sarana pendidikan, efektivitas kepemimpinan haruslah melibatkan tim manajemen pendidikan di tingkat sekolah dalam kebijakan pendidikan.⁹

Selain di atas, efektivitas kepemimpinan menjadi ukuran bersama bagi semua personel pendidikan. Kepemimpinan tidak dapat lepas dari parameter semua personal pendidikan dalam menilai seberapa jauh efektivitas telah tercapai. Efektivitas kepemimpinan pendidikan lebih didasarkan pada efektivitas pembelajaran yang dilakukan sekolah. Faktor maju tidaknya sekolah lebih mendasarkan pada prestasi akademik maupun non akademik yang telah dicapai oleh sekolah. Efektivitas kepemimpinan juga mengarah pada peningkatan kesejahteraan serta bertambahnya aset yang dimiliki oleh sekolah. Optimalisasi pencapaian program pendidikan juga menjadi parameter yang penting. Optimalisasi pencapaian program mengindikasikan kinerja yang efektif.

Secara garis besar efektivitas kepemimpinan pendidikan dapat diukur apabila dapat mewujudkan berbagai hal tersebut di bawah ini:¹⁰

- a. Kepemimpinan berorientasi pada personel pendidikan (guru, staf administrasi, dan siswa)
- b. Komitmen pada personel pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan
- c. Adanya perkembangan yang konstruktif dalam personel pendidikan
- d. Kinerja personel pendidikan yang cukup tinggi
- e. Kesiapan pendidikan dalam menghadapi tuntutan perubahan
- f. Adanya kepuasan personel pendidikan terhadap kepemimpinan pemimpin pendidikan
- g. Pengembangan SDM guru dan staf administrasi
- h. Peningkatan kreativitas personel pendidikan
- i. Pemberian perhatian yang tinggi terhadap para personel pendidikan

⁹ *Ibid.*, h. 125

¹⁰ *Ibid.*, h. 150

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin dalam Kepemimpinan

Menurut H. Jodeph Reitz Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin dalam kepemimpinan meliputi:

- a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.
- b. Pengharapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi pada tugas.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan, dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekannya.¹¹

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila

¹¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 98-100

terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap hubungan manusiawi.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Secara etimologis istilah kepemimpinan dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia Jhon Echols merupakan terjemahan dari kata *leadership* (bahasa Inggris), yang berarti kepemimpinan.¹² Sementara itu, kata kepemimpinan berasal dari akar kata pemimpin, yang berarti seseorang yang dikenal oleh dan berusaha untuk mempengaruhi para pengikutnya, untuk merealisasikan apa yang menjadi visinya.¹³

Dalam pengertian terminologi terdapat beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam Ensiklopedi Umum diterangkan bahwa kepemimpinan adalah, hubungan yang erat antara seseorang dengan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pada manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut dengan memimpin atau pemimpin, sedang kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.¹⁴

Selanjutnya, Weshler sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo memberikan definisi kepemimpinan sebagai “*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*”. Menurutnya kepemimpinan adalah pengaruh antara personal

¹² Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 351

¹³ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 214

¹⁴ Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum* (Yogyakarta: Kanisius, 1993), h. 549

yang diuji dalam sebuah situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi secara langsung, terhadap pencapaian satu tujuan atau beberapa tujuan.¹⁵

Hadari Nawawi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain.¹⁶ Sementara itu, Ngalim Purwanto menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela dan penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.¹⁷

Selain beberapa definisi di atas, ditemukan pula istilah kepemimpinan dalam terminology Islam. Padanya terdapat beberapa *term* yang berkaitan dengan pemimpin atau *manager*, yakni *imam*, *khalifah*, *wali*, *ulil amri*, *rain* dan *malik*. Istilah-istilah tersebut dimana konsep utamanya berkaitan dengan otoritas mengatur orang atau barang supaya dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dalam Al-quran istilah kepemimpinan diungkapkan dengan istilah *khalifah*. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah Saw. wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* atau penguasa. Karena itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah Swt.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ
٣٠

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”.” (Q.S. Al-Baqarah: 30)¹⁸

Kedudukan non-formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada

¹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Press, 1999), h.17

¹⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), h. 19

¹⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 86

¹⁸ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 6

para khalifah sesudah Nabi, tetapi penciptaan Nabi Adam as yang disebut sebagai manusia dengan tugas memakmurkan bumi yang meliputi menyeru orang lain berbuat *ma'ruf* dan diimbangi dengan mencegah dari perbuatan mungkar.

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *ulil amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *ulil amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah Swt. sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Q.S An-Nisaa’: 59)¹⁹

Berdasarkan ayat Al-quran tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan dalam Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah Swt.

Berdasarkan pada beberapa pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam definisi kepemimpinan tersebut terdapat beberapa unsur penting, yaitu:

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, baik perseorangan maupun kelompok,
- b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, dan
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada dasarnya ialah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antar kedua belah pihak, yaitu seorang pemimpin dan yang dipimpinnya.

¹⁹ *Ibid.*, h. 69

Kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentuk pola kepemimpinan seseorang. Maka berdasarkan pemikiran tersebut, kepemimpinan dalam pendidikan (seperti kepala sekolah) tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi lainnya. Karena sekolah merupakan lembaga yang memiliki karakteristik dan ciri khas tersendiri yang bersifat unik.

Maka kepemimpinan dalam pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.²⁰

Walau demikian, konsep kepemimpinan dalam pendidikan tidak bias dilepaskan dari konsep kepemimpinan secara umum. Secara formal kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang di lingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerja sama untuk mencapai satu tujuan.

Berkaitan dengan teori kepemimpinan, telah dikenal istilah yang lain sebagai berikut:

- a. Dalam kamus "*The Contemporary English-Indonesian Dictionary*" istilah pemimpin (*leader*), dengan kegiatannya disebut kepemimpinan (*leadership*).²¹
- b. Istilah, menejer (*manager*) dengan kegiatannya disebut sebagai manajemen (*management*). Pengertian manajemen adalah suatu proses kegiatan dari pada seorang pemimpin (*manager*) yang harus dilakukan dengan menggunakan cara-cara pemikiran ilmiah maupun praktis untuk mencapai kerjasama dengan orang lain, sebagai sumber tenaga kerja, serta dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia untuk itu dengan cara yang setepat-tepatnya.

²⁰ Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 64-65

²¹ Peter Salim, *The Contemporary English-Indonesian Dictionary* (Jakarta: Modern English Press, 1996), h. 1056

- c. Administrasi dengan kegiatannya disebut administrator (*administration*).
- b. Dalam lembaga pendidikan dasar hingga menengah, yang disebut sebagai *top manager* adalah kepala sekolah atau kepala madrasah yang perannya menggerakkan, mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada seluruh komponen yang ada dalam lembaga sekolah untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada lembaga sekolah yang dipimpinnya.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, yang tentunya berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya. Dikatakan kompleks, karena sekolah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling keterkaitan dan saling menentukan. Dikatakan unik dan khas, karena sekolah merupakan organisasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya.

Karena sifatnya yang kompleks, unik dan khas inilah, sekolah sebagai organisasi memerlukan pemimpin yang mampu mengkoordinasikan hingga pada level yang lebih tinggi. Pemimpin dalam sekolah adalah kepala sekolah. Maka tidak jarang keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil ialah, kepala sekolah yang mampu memahami organisasi sekolah sebagai organisasi yang kompleks, unik dan khas, serta mampu melaksanakan peranan dan fungsi-fungsinya sebagai kepala sekolah. Sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.²²

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, maka tugas dan fungsi kepala sekolah juga harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya serta fungsi-fungsinya. Endang Mulyasa mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah itu terangkum dalam istilah EMASLIM-FM yakni fungsi educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator, figure dan mediator. Maka dengan demikian, pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan selalu

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 81

meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, hendaknya kepala sekolah lebih meningkatkan profesionalismenya.²³

Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut tidak bias dipisahkan satu sama lainnya, karena saling terkait dan memengaruhi, serta menyatun dalam pribadi kepala sekolah yang professional. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya sebagaimana dikatakan, akan dapat menerapkan visinya menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

a. Fungsi *educator*

Dalam menjalankan fungsinya sebagai *educator* (pendidik). Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Maka fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan (para guru dan yang lainnya) di sekolah. Serta mampu menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada setiap warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi para peserta didik yang memiliki kecerdasan di atas normal.²⁴

Memahami arti pendidik, tidak cukup berpegang pada konotasi yang dikandung dalam definisi atau pengertian pendidik. Melainkan harus memahami istilah lainnya yang terkait dengan hal mendidik, yakni pendidikan, tujuan pendidikan, sarana pendidikan, strategi pendidikan yang dilaksanakan.²⁵ Maka demi kepentingan tersebut kepala sekolah harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat hal, yakni pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik dan pembinaan artistik.

1) Pembinaan mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, proporsional dan professional. Maka dengan

²³ Endang Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 98

²⁴ *Ibid.*, h. 99

²⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 122

demikian, kepala sekolah harus mampu melengkapi sarana dan prasarana dan sumber belajar agar dapat memberikan kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan kepada peserta didik (*facilitate of learning*).

- 2) Pembinaan moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai sesuatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Kepala sekolah harus memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pada saat pertemuan rutin sekolah.
- 3) Pembinaan fisik, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah harus memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat aktif dan kreatif dalam kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan oleh sekolah maupun yang diselenggarakan oleh warga masyarakat.
- 4) Pembinaan artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Kepala sekolah harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karya wisata, tetapi pelaksanaannya tidak mengganggu pelaksanaan pembelajaran. Lebih dari itu, kegiatan ini malah harus menunjang atau pengayaan terhadap pembelajaran yang dilaksanakan disekolah.²⁶

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Dengan mengembangkan hal-hal yang tersebut di atas maka kepala sekolah dapat dikatakan menjalankan fungsinya sebagai educator sebagai pemimpin dari guru-guru yang ada disuatu lembaga pendidikan tertentu.

²⁶ *Ibid.*, h. 99-100

b. Fungsi Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁷

Berkaitan dengan definisi tersebut, maka ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Proses tersebut menurut Wahjosumidjo, mencakup:

- 1) Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- 2) Mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya sekolah dan sumber-sumber material sekolah, karena keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kemampuan dalam mengkoordinasikan berbagai sumber tersebut;
- 3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya agar melakukan tugas-tugasnya secara esensial;
- 4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan untuk keberhasilan sekolah mencapai tujuan.²⁸

Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki kemampuan:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal;

²⁷ *Ibid.*, h. 108

²⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, h. 94-95

- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar secara efektif;
- 5) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
- 6) Mengelola guru dan staf; sarana dan prasarana sekolah;
- 7) Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat;
- 8) Mengelola peserta didik;
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan;
- 10) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- 11) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung tujuan sekolah;
- 12) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran;
- 13) Mengelola system informasi sekolah;
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan
- 15) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Fungsi Administrator

Kepala sekolah juga berfungsi sebagai administrator. Sebagai administrator menurut Mulyasa kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus

memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.²⁹

Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Fungsi Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.³⁰

Secara etimologi istilah supervisi berasal dari kata super dan visi yang sering dimaknai dengan melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas, yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan.³¹

Pengertian supervisi secara terminology seperti yang diungkapkan *Carter Good's Dictionary of Education* yang dikutip oleh Mulyasa sebagai berikut, segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam system organisasi pendidikan modern

²⁹ Endang Mulyasa, *Menjadi ...*, h. 107

³⁰ *Ibid.*, h. 109

³¹ Afifudin dan Bambang Syamsul Arifin, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Insan Mandiri, 2005), h. 13

diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

e. Fungsi *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua

arah, dan mendelegasikan tugas.³² Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.³³

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Untuk itu kepala sekolah dituntut untuk mampu memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang ada di sekolah agar dapat mengimbangi bahkan melampaui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang di masyarakat. Melalui sentuhan kepala sekolah sebagai *leader* yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bertindak seperti yang diharapkan, maka sekolah akan menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi tinggi dan siap menghadapi tantang hidup dengan penuh keyakinan dan percaya diri.

³² Endang Mulyasa, *Menjadi ...*, h. 114

³³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 128

f. Fungsi Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah 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 sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator menurut Mulyasa akan tercermin dari cara-cara dia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel.³⁴

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class* (mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola kelas bidang studi sehingga setiap bidang studi memiliki kelas sendiri yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya). *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

g. Fungsi Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa 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.³⁵

Sudah diketahui bahwa motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang penting. Dengan motivasi mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong

³⁴ Endang Mulyasa, *Menjadi ...*, h. 118

³⁵ *Ibid.*, h. 120

seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan. Dalam kegiatan pembelajaran, motivasi akan mampu mendorong peserta didik untuk mau belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya, bagi guru akan mampu meningkatkan kegairahan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi keguruannya sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran.

Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lain, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya agar memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam kondisi psikisnya, misalnya motivasinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

h. Fungsi Figur dan Mediator

Selain sebagai fungsi sebagaimana telah disebutkan di atas, juga terdapat dua fungsi lain sebagai kepala sekolah. Dalam perkembangan selanjutnya, terutama dalam mengembangkan pendidikan yang lebih bermartabat, kepala sekolah harus mampu menjadi figure dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan sekitarnya.³⁶

Kepala Sekolah sebagai figur merupakan fungsi yang sangat berkaitan dengan sosok teladan sebagai pemimpin yang ada di sekolah. Diharapkan Kepala Sekolah mempunyai figur yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi tenaga kependidikan maupun peserta didik. Dengan figur yang baik Kepala Sekolah akan memiliki kewibawaan dalam memimpin sekolah. Fungsi Mediator dalam hal ini adalah

³⁶ *Ibid.*, h. 98

memediasi setiap kebijakan atau permasalahan yang terjadi di sekolah baik permasalahan antar Kepala Sekolah 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 Sekolah dapat menjadi mediator yang baik dalam memperlancar produktivitas sekolah.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Selanjutnya dalam pengertian sederhana, menurut Mulyasa gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi yang dipimpinnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin untuk bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.³⁷

Ngalim Purwanto menjelaskan juga terdapat empat gaya kepemimpinan yang lain, yakni gaya kepemimpinan otoriter, Pseudo-demokratis, gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) dan gaya kepemimpinan demokratis.³⁸ Adapun penjelasan mengenai kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Otoriter berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Maka secara etimologi otoriter atau otokrat berarti *penguasa absolute*.³⁹ Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang diktator, bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok.

³⁷ Endang Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 108

³⁸ Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996), h. 26

³⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnorma itu?* (Jakarta: Raja Grafindo persada, 1998), h. 71

Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.⁴⁰

Gaya kepemimpinan yang otoriter menurut Hadari Nawawi biasanya memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Menganggap bawahan bak sebuah alat semata;
- 4) Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya;
- 5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya; dan
- 6) Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan hukuman.⁴¹

Kelebihan gaya kepemimpinan ini adalah Keputusan dapat diambil secara cepat dan mudah dilakukan pengawasan. Sedangkan kelemahannya adalah Suasana menjadi kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. itu sangat perlu untuk diperhatikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

Jadi tipe otoriter, semua kebijaksanaan "*policy*" semuanya di tetapkan pemimpin, sedangkan bawahan tinggal melaksanakan tugas. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa ada konsultasi dan musyawarah dengan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga membatasi hubungan dengan stafnya dalam situasi formal dan tidak menginginkan hubungannya yang penuh keakraban, keintiman serta ramah tamah. Kepemimpinan otokrasi ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Tipe otokrasi ini apabila diterapkan dalam dunia pendidikan tidak tepat karena dalam dunia pendidikan, kritik saran dan pendapat orang lain.

b. Gaya Kepemimpinan *Pseudo*-Demokratis

⁴⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, h. 48

⁴¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan ...*, h. 165

Istilah *pseudo* berarti palsu. Maka pseudo demokratis berarti bukan atau tidak demokratis. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia member kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat pseudo-demokratis sering memakai “topeng”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia member hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.⁴²

Pemimpin yang bertipe *pseudo* demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide - ide, pikiran, atau konsep yang ingin diterapkan di lembaga Pendidikannya, maka hal tersebut akan dibicarakan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide atau pikiran tersebut sebagai keputusan bersama. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar - samar, dan yang mungkin dilaksanakan tanpa disadari bahwa tindakan itu bukan tindakan pimpinan yang demokratis. Kelebihan kepemimpinan ini adalah selalu mempunyai ide-ide atau pemikiran-pemikiran yang baik dan selalu melakukan musyawarah terhadap bawahannya. Sedangkan kelemahannya Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur dan bawahan selalu didesak agar menerima keputusan tersebut sebagai keputusan bersama.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan bebas atau *laissez faire* ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya.⁴³

Prinsip gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) ini memiliki sifat-sifat antara lain:

⁴² Soekarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), h. 25-26

⁴³ Kartini Kartono, *Pemimpin ...*, h.71

- 1) Pembagian tugas kerja diserahkan kepada anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran-saran.
- 2) Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserahkan dan tidak merata.
- 3) Tidak memiliki tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan.⁴⁴

Kelebihan kepemimpinan ini adalah keputusan berdasarkan keputusan anggota, tidak ada dominasi dari pemimpin. Sedangkan kelemahannya adalah pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Jika dalam sebuah organisasi tidak terdapat seorang pun yang anggota menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka organisasi menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi organisasi tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan menjadi tidak terarah. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggungjawab ini terjadi dilingkungan orang-orang kafir, meskipun baru terlihat setelah dimintai pertanggung jawaban oleh Allah SWT. kelak di akhirat. Demikianlah yang diberitahukan Allah SWT. dalam firman-Nya berikut:

وَأَقْبَلَ بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ ۚ ۲۷ قَالُوا إِنَّكُمْ كُنْتُمْ تَأْتُونَنَا عَنِ الْيَمِينِ
 ۲۸ قَالُوا بَلْ لَمْ تَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ۚ ۲۹ وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِّنْ سُلْطٰنٍ ۚ بَلْ كُنْتُمْ
 قَوْمًا طٰغِينَ ۚ ۳۰

“Sebagian dari mereka menghadap kepada sebagian yang lain, berbantah-bantahan. Pengikut-pengikut mereka berkata (kepada pemimpin-pemimpin mereka): 'Sesungguhnya kamu-lah yang datang kepada kami, dari kanan. Pemimpin-pemimpin mereka menjawab: 'Sebenarnya kamu-lah yang tidak beriman. Dan sekali-kali kami tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kamu-lah kaum yang melampaui batas’’. (Q.S Ash-Shaffat: 27-30)⁴⁵

d. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dictator.

⁴⁴ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan ...*, h. 168

⁴⁵ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 357

Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.⁴⁶

Menurut Purwanto pemimpin yang demokratis memiliki beberapa cirri antara dari kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia makhluk termulia di dunia;
- 2) Selalu berusaha untuk menyingkonkan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi;
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;
- 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan;
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;
- 6) Mengusahakan agar bawahan lebih sukses daripada dirinya' dan
- 7) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kelebihan kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan demokratis dapat menampung aspirasi dan keinginan bawahan sehingga dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi pada umumnya dan pekerjaan pada khususnya. Sedangkan kelemahannya adalah gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.” Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan

⁴⁶ Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, h. 31

bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (leader).

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suaraarahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain parapemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik.

4. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Standar Kepala Sekolah Madrasah ditetapkan dalam Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, tentang kualifikasi dan kompetensi Kepala sekolah/ Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut disebutkan tentang kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah, yang terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

a. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah:

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah

Adapun tentang kualifikasi kepala sekolah/madrasah adalah:⁴⁷

- 1) Kepala Sekolah Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - Berstatus sebagai guru TK/RA
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA, dan
 - Memiliki sertifikasi Kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 2) Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - Berstatus sebagai guru SD/MI
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan
 - Memiliki sertifikasi Kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 3) Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - Berstatus sebagai guru SMP/MTs
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs, dan
 - Memiliki sertifikasi Kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah

⁴⁷ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 173-174

- 4) Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
- Berstatus sebagai guru SMA/MA
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan
 - Memiliki sertifikasi Kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 5) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
- Berstatus sebagai guru SMK/MAK
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK, dan
 - Memiliki sertifikasi Kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 6) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/ Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/ Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
- Berstatus sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB, dan
 - Memiliki sertifikasi Kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah
- 7) Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
- Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;
 - Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
 - Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang telah ditetapkan pemerintah.⁴⁸

Sebagaimana termaktub pada Permendikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yaitu: bahwa standar kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah paling tidak memiliki lima kompetensi, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise dan kompetensi social. Secara rinci

⁴⁸ Heri Gunawan, *Pendidikan ...*, h. 175

kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat dilihat pada table berikut ini:⁴⁹

Tabel. 2.1
Kompetensi Guru

Dimensi Kompetensi	Uraian Kompetensi
1. Kompetensi Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; ○ Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; ○ Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; ○ Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; ○ Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah; ○ Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2. Kompetensi Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; ○ Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; ○ Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; ○ Mengelola perubahan dan pengembangan

⁴⁹ *Ibid.*, h. 175-177

sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang lebih efektif;

- Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar dan pembinaan sekolah/madrasah;
- Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
- Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
- Mengelola system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan

	<p>pengambilan keputusan;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; ○ Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.
<p>3. Kompetensi Kewirausahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; ○ Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; ○ Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; ○ Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; ○ Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
<p>4. Kompetensi Supervisi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Merencanakan program supervise akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; ○ Melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat; ○ Menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; ○ Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan; ○ Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.
----------------------	---

Pada dasarnya ada 33 kompetensi kepala sekolah yang harus mampu dilaksanakan oleh kepala sekolah. Mengingat begitu banyaknya kompetensi yang harus dilakukan, maka perlu kiranya kepala sekolah memiliki sebuah prosedur yang jelas untuk melakukan dan mengevaluasinya. Dengan demikian pada pembahasan ini akan dideskripsikan mengenai pendekatan, strategi, instrument evaluasi, pelaksanaan evaluasi, analisis hasil evaluasi dan merumuskan rencana tindak lanjut (RKTL) yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah.⁵⁰

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang Kepala Sekolah/Madrasah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul dan kompetitif, mampu *berdaya saing* dan *berdaya sanding*. Baik dengan sekolah/madrasah pada level yang lebih tinggi. Standar minimal tugas dan peran seorang kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah oleh karena itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya.

5. Peran kepala Sekolah dalam Menyukseskan Implementasi Pendidikan Karakter

Disamping guru dan tenaga kependidikan lainnya, kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menyukseskan implementasi pendidikan karakter di sekolah, terutama dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan mengharmoniskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor yang dapat mewujudkan perwujudan visi, misi dan

⁵⁰ *Ibid.*, h. 177

tujuan sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara bertahap dan terencana.

Dalam menyukseskan implementasi pendidikan karakter di sekolah kepala sekolah paling tidak harus melakukan berbagai program kegiatan baik yang terkait dengan program sekolah secara keseluruhan maupun yang terkait dengan tugas sehari-hari kepala sekolah. Pertama, untuk terkait dengan program sekolah secara keseluruhan, tahapan yang harus dilakukan adalah:⁵¹

- a. Mencermati kalender pendidikan, sehingga ditemukan hari-hari efektif, setengah efektif (karena ada kegiatan tertentu) dan hari-hari tidak efektif, seperti hari libur.
- b. Jumlah hari efektif dan setengah efektif merupakan dasar penyusunan program tahunan, program semester dan rencana pembelajaran,
- c. Penyusunan program kegiatan ekstrakurikuler diupayakan ditempatkan di luar jam belajar, sehingga tidak mengurangi jam belajar efektif,
- d. Secara periodic melakukan evaluasi terhadap implementasi pendidikan karakter dengan melibatkan semua tenaga guru dan staf sekolah, sehingga ditemukan halangan dan rintangan yang dihadapi, serta berbagai kemajuan yang telah dilalui.

Kedua, yang terkait dengan tugas sehari-hari sebagai kepala sekolah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan lebih banyak waktu untuk peningkatan kualitas pendidikan karakter, kesiswaan, pembinaan guru dan karyawan,
- b. Menyediakan waktu khusus untuk mengevaluasi jalannya pendidikan karakter,
- c. Membuat jadwal kerja dengan rincian waktu yang diketahui oleh semua warga sekolah,
- d. Secara periodic menyediakan waktu untuk bertemu/menerima guru dan staf serta peserta didik, dengan jadwal yang diketahui oleh semua warga sekolah.⁵²

Sesuai dengan era demokrasi, seorang pemimpin di sekolah (yaitu kepala sekolah) hendaknya melakukan tindakan berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis, yakni adanya kebebasan berbicara, bertanya, memberi penghargaan

⁵¹ *Ibid.*, h. 178

⁵² Endang Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.70

kepada sesame, terbuka, dan setara. Prinsip-prinsip tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:⁵³

a. Memiliki visi yang strategis dan jelas

Hal ini menekankan bahwa seorang kepala sekolah hendaknya memiliki visi yang jelas. Visi tersebut harus mencerminkan aspirasi dan harapan seluruh warga sekolah dan dalam jangkauan untuk mewujudkannya. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak akan terarah jika tidak didukung oleh visi yang strategis dan jelas. Visi yang strategis dan jelas mampu memberikan gambaran masa depan, memotivasi, membangun kebanggaan dan komitmen.

b. Memiliki kompetensi dan komitmen

Kompetensi mengarah pada kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin, baik kemampuan teknis maupun nonteknis. Kemampuan teknis menunjukkan pada keterampilan pemimpin, sedangkan kemampuan nonteknis menunjuk pada penguasaan pemimpin terhadap bidang keilmuan dan seni kepemimpinan yang dimiliki. Sementara komitmen mengarah pada rasa memiliki (*sense of belonging*) seorang pemimpin terhadap apa yang diamanahkan kepada kepala sekolah.

c. Bertanggung jawab

Hal ini menunjukkan kepada kemampuan (*ability*) dalam menjawab (*response*) pertanyaan-pertanyaan terkait dengan kemampuan dalam memimpin dan terhadap apa yang dilakukan sebagai pemimpin. Tanggung jawab seorang pemimpin sekolah bukan hanya terhadap sesuatu yang dikerjakan dan upayakan, tetapi juga terhadap apa yang dilakukan bawahannya dalam mencapai tujuan sekolah.

d. Dapat dipercaya (Amanah)

Seorang kepala sekolah hendaknya dapat dipercaya, baik perkataannya, sikap dan perbuatannya maupun kebijakan yang diambilnya dalam menyelenggarakan sekolah kearah tujuan yang ditetapkan. Agar kepala sekolah memperoleh kepercayaan (*trust*), hendaknya menjalankan tugas dengan benar dan baik. Di samping itu, kepala sekoah

⁵³ Heri Gunawan, *Pendidikan....* ", h. 179-182

harus bersikap terbuka kepada orang lain. Sikap terbuka kepada orang lain berarti menyampaikan sesuatu yang seharusnya disampaikan kepada orang lain (bawahannya), sedangkan bagi orang lain berate siap mendengarkan dan menyimak apa saja yang disampaikan orang lain (bawahannya).

e. Memberikan otonomi

Pemberian otonomi kepala sekolah bukan berarti bebas tidak terbatas. Pemberian otonomi berarti pemberian kebebasan untuk berapresiasi diri secara kreatif dan positif, sesuai minat dan bakat bawahannya. Otonomi dalam proses pembelajaran merupakan hak seorang guru dalam mengelola kelas tanpa harus melepaskan diri dari pengawasan yang wajar dari kepala sekolah.

f. Mampu memberikan motivasi

Motivasi yang dimiliki seseorang tidak selalu muncul karena dorongan dari dalam dirinya sendiri (factor internal), tetapi terkadang muncul karena pengaruh atau dorongan dari orang lain (factor eksternal). Oleh karena itu, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin sangat penting dalam memotivasi orang-orang yang dipimpinnya. Dalam budaya paternalistic sebagaimana yang ada di Indonesia, kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi sangatlah urgen.

g. Bersikap adil

Seorang pemimpin hendaknya bersikap adil, karena sikap tidak adil hanya akan mendatangkan sikap tidak percaya (*distrust*) dari anak buahnya. Kepala sekolah yang adil akan member dampak bagi bawahan antar lain: bertambahnya semangat kerja, merasa dihargai, dan citra manajemen yang menyenangkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kauntitas dan kualitas kinerja.

h. Berani mengambil keputusan

Seorang pemimpin hendaknya tidak boleh takut mengambil keputusan terhadap persoalan yang harus diputuskan. Keberanian mengambil keputusan berarti berani mengambil resiko. Oleh karena itu, keberanian di sini bukan tanpa nalar, tanpa perhitungan dan tanpa alasan yang kuat, tetapi justru seorang pemimpin harus bijak mempertimbangkan semua aspek dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang ragu-ragu mengambil keputusan akan terkesan lamban dan dapat kehilangan momentum atau kesempatan untuk berbuat.

i. Kreatif dan inovatif

Pemimpin yang kreatif dan inovatif adalah pemimpin yang dapat menemukan atau menciptakan kualitas organisasi yang dipimpinnya. Kreativitas seorang kepala sekolah biasanya akan memiliki nilai lebih terutama dalam upaya meningkatkan ragam kegiatan dan hasil-hasilnya. Kreativitas dan inovasi kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh sikap ingin tahu, ingin maju dan ingin wawasan yang luas.

j. Partisipatif

Setiap kepala sekolah bertanggung jawab “memberdayakan” warga sekolah supaya mampu berpartisipasi secara konstruktif. Kemauan berpartisipasi warga sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Seorang pemimpin tidak mungkin sukses memberdayakan warga atau bawahannya tanpa keterlibatannya secara aktif dalam berbagai kegiatan. Dengan kata lain seorang pemimpin hendaknya mampu memberdayakan dirinya dalam berpartisipasi sebelum ia berupaya memberdayakan warganya.

k. Taat hukum

Sebagai pemimpin, kepala sekolah hendaknya selalu taat pada hukum yang berlaku. Pemimpin yang taat hukum akan dihormati dan disegani oleh bawahan, dan hal ini akan menambah wibawa pemimpin yang bersangkutan. Terhadap kepemimpinan yang demikian, mungkin saja bawahan akan merasa kecewa akibat keinginannya tidak dikabulkan karena ia melanggar peraturan. Tetapi hati kecilnya pasti akan berkata bahwa

pemimpinnya itu benar-benar memiliki sifat terpuji, karena tidak dapat diajak kompromi untuk berbuat sesuatu yang melanggar hukum.

l. Dapat diteladani

Setiap pemimpin hendaknya mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinnya. Demikian pula kepala sekolah, hendaknya menjadi teladan bagi warga sekolah lainnya. Keteladanan pemimpin memiliki pengaruh besar bagi warga terutama bagi masyarakat Indonesia yang bersifat paternalistic, yang melihat contoh dari atasannya. Anjuran yang sangat bijak dari Ki Hajar Dewantoro: “*Ing Ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*” (apabila anda di depan memberi contoh, di tengah memberi masukan/pendapat, dan dibelakang tetap memberi arahan) harus benar-benar menjadi ruh kepala sekolah dalam bertindak. Dalam teori kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner menyatakan bahwa ketika mendapati sesuatu yang luar biasa terjadi, pemimpin melaksanakan lima praktik kepemimpinan teladan: mencontohkan cara (*Model the Way*), menginspirasi visi bersama (*Inspire a Shared Vision*), menantang proses (*Challenge the Process*), memampukan orang lain untuk bertindak (*Enable Others to Act*), dan menyemangati jiwa (*Encourage the Heart*).⁵⁴

m. Berorientasi pada konsensus

Selain sebagai teladan, kepala sekolah hendaknya juga bersedia menjadi penengah terhadap masalah warga sekolah dan membiasakan diri dalam mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya memiliki sikap mementingkan “musyawarah”, sebelum mengambil suatu keputusan untuk kepentingan bersama.

n. Saling berkaitan.

Hal ini menekankan bahwa pemimpin hendaknya mempunyai sikap terbuka untuk bekerjasama dengan pihak lain, saling membantu, saling melengkapi, dan saling menguntungkan (*mutual benefit*). Hal ini sesuai kenyataan alamiah bahwa tidak ada

⁵⁴ Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., *The Leadership Challenge* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 4th Ed. 2007), h.14

sesuatu yang berdiri sendiri dan terpisah dengan yang lainnya. Kepala sekolah pasti dan sudah seharusnya berhubungan dan bekerjasama dengan pemimpin masyarakat sekitar sekolah, misalnya Ketua RW (Rukun Warga), Kepala Kampung, Kepala Desa/Lurah, Camat, dll. Oleh karena itu, kepentingan pemimpin-pemimpin lain itu hendaknya menjadi perhatian kepala sekolah, menjauhkan sikap ingin menang sendiri dan berupaya agar semua merasa senang dan menang.

Di samping memiliki dan mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik dalam mengelola sekolah, kepala sekolah juga dituntut untuk berinisiatif dan berkomunikasi yang baik dengan guru dan tata usaha. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan kegiatan untuk meningkatkan proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya dalam pengembangan intelektual maupun emosional. Kepala sekolah perlu mengetahui dengan pasti ini pendidikan karakter yang terintegrasi dalam pembelajaran yang dilakukan oleh guru, dengan maksud agar bilamana ada peserta didik yang tidak sesuai dengan norma yang berlaku, kepala sekolah dapat mengingatkan guru tentang adanya tindakan yang menyimpang dari nilai-nilai karakter yang dikembangkan di sekolah. Oleh karena itu, peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah yang memadukan dengan nilai-nilai karakter diharapkan dapat:

- a. Berpedoman pada rencana yang sudah disusun sebagai patokan untuk bekerja,
- b. Selalu memperhatikan pembiayaan, perlengkapan, cara yang ditempuh, dan stakeholder,
- c. Memperhatikan pengorganisasian secara benar,
- d. Memperhatikan kemampuan orang yang akan mengerjakan tugas,
- e. Berupaya menempatkan orang pada posisi yang tepat sesuai kemampuan dan keahliannya,
- f. Membangun suasana yang menyenangkan dengan transparan,
- g. Selalu memperhatikan waktu dan situasi yang berkembang,
- h. Berupaya secara optimal agar semua program dapat dilaksanakan, dan
- i. Melakukan kontrol terhadap setiap unsur manajemen secara konsisten.⁵⁵

Dengan memadukan nilai-nilai karakter ini tentunya kepala sekolah mampu mengembangkan kegiatan untuk meningkatkan proses belajar mengajar ataupun kegiatan lainnya dalam pengembangan intelektual maupun emosional.

6. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Al-quran

⁵⁵ *Ibid.*, 183

a. Istilah Kepemimpinan dalam Al-quran

Al-quran banyak membahas masalah kehidupan salah satunya adalah kepemimpinan. Di dalam Al-quran kepemimpinan diungkapkan dengan berbagai macam istilah antara lain khalifah, Imam, *Uli al-Amri*, dan masih banyak lagi yang lainnya.

1) Khalifah

Dalam Al-quran kata yang berasal dari *Khalf* ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah “menyimpang” seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam.⁵⁶ Sedangkan dari perkataan *khalf* yang artinya sukseksi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa – yang terulang sebanyak 22 kali dalam Al-quran – lahir kata khilafah. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata imamah yang berarti kepemimpinan.⁵⁷ Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah khalifah baik dalam bentuk mufrad maupun jamaknya, antara lain:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ
٣٠

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (*Al-Baqarah*:30).⁵⁸

أَوْعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَى رَجُلٍ مِّنكُمْ لِيُنذِرَكُمْ وَأَذْكُرُوا إِذْ جَعَلْنَا خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَصِطَةً فَأَذْكُرُوا ءَالَآءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ
٦٩

Apakah kamu (tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan

⁵⁶ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-quran: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci* (Paramadina: Jakarta, 2002, Cet. I), h. 349

⁵⁷ *Ibid.*, h. 357

⁵⁸ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 6

kepadamu? dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan. (*Al-A'raaf: 69*).⁵⁹

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ١٦٥

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (*Al-An'am: 165*).⁶⁰

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ٢٦

Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (*Shaad: 26*).⁶¹

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا ٣٩

Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka. (*Faathir: 39*).⁶²

Dari beberapa ayat tersebut di atas menjadi jelas, bahwa konsep khalifah dimulai sejak nabi Adam secara personal yaitu memimpin dirinya sendiri, dan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam juga mencakup memimpin dirinya sendiri yakni mengarahkan diri sendiri ke arah kebaikan. Disamping memimpin diri sendiri, konsep khalifah juga berlaku dalam memimpin umat, hal ini dapat dilihat dari diangkatnya nabi Daud sebagai khalifah. Konsep khalifah di sini mempunyai syarat antara lain, tidak

⁵⁹ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 126

⁶⁰ *Ibid.*, h. 119

⁶¹ *Ibid.*, h. 263

⁶² *Ibid.*, h. 350

membuat kerusakan di muka bumi, memutuskan suatu perkara secara adil dan tidak menuruti hawa nafsunya. Allah memberi ancaman bagi khalifah yang tidak melaksanakan perintah Allah tersebut.

2) Imam

Dalam Al-quran kata imam di terulang sebanyak 7 kali atau kata aimmah terulang 5 kali. Kata imam dalam Al-quran mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.⁶³

Adapun ayat-ayat yang menunjukkan istilah imam antara lain:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ
إِمَامًا ٧٤

Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan Kami, anugrahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa. (*Al-Furqaan*: 74).⁶⁴

﴿وَإِذِ اتَّبَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ
ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ١٢٤﴾

Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim". (*Al-Baqarah*: 124).⁶⁵

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ ٧٣

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah. (*Al-Anbiyaa*': 73)⁶⁶.

وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ
الْوَارِثِينَ ٥

⁶³ Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-quran Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki* (Ciputat Press: Jakarta, 2002), h. 197-199

⁶⁴ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 292

⁶⁵ *Ibid.*, h. 15

⁶⁶ *Ibid.*, h. 257

Dan Kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi (bumi). (*Al-Qashash: 5*).⁶⁷

Konsep imam dari beberapa ayat di atas menunjukkan suami sebagai pemimpin rumah tangga dan juga nabi Ibrahim sebagai pemimpin umatnya. Konsep imam di sini, mempunyai syarat memerintahkan kepada kebajikan sekaligus melaksanakannya. Dan juga aspek menolong yang lemah sebagaimana yang diajarkan Allah, juga dianjurkan.

3) *Uli al- Amri*

Istilah *Uli al-Amri* oleh ahli Al-quran, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.⁶⁸

Hal yang menarik memahami *uli al-Amri* ini adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata *amr*. Istilah yang mempunyai akar kata yang sama dengan *amr* yang berinduk kepada kata *a-m-r*, dalam Al-quran berulang sebanyak 257 kali. Sedangkan kata *amr* sendiri disebut sebanyak 176 kali dengan berbagai arti, menurut konteks ayatnya.⁶⁹

Kata *amr* bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagai tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan.⁷⁰

Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah *amr*, ayat-ayat yang menunjukkan istilah *uli-al-Amri* dalam Al-quran hanya disebut 2 kali.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-

⁶⁷ *Ibid.*, h. 308

⁶⁸ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi*, h. 466

⁶⁹ *Ibid.*, h. 466

⁷⁰ *Ibid.*, h. 466

benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (*An-Nisaa*': 59).⁷¹

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَاعَوْا بِهِ وَلَو رَدُّهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ٨٣

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (*An-Nisaa*': 83).⁷²

Adapun maksud dari dua ayat di atas jelas menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan *uli al-Amri* adalah mereka yang mengurus segala urusan umum, sehingga mereka termasuk orang-orang yang harus ditaati setelah taat terhadap perintah Rasul. Apabila terjadi persilangan pendapat maka yang diutamakan adalah Allah dan Rasul-Nya.

b. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Dalam Al-quran juga menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain, amanah, adil, *syura* (musyawarah), dan *amr bi al-ma'ruf wa nahy 'an al-munkar*.

1) Amanah

Dalam Kamus Kontemporer (*al-Ashr*) Amanah diartikan dengan kejujuran, kepercayaan (hal dapat dipercaya).⁷³ Amanah ini merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul. Ada sebuah ungkapan “kekuasaan adalah amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah”. Ungkapan ini menurut Said Agil Husin Al-Munawwar, menyiratkan dua hal.

Pertama, apabila manusia berkuasa di muka bumi, menjadi khalifah, maka kekuasaan yang diperoleh sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah SWT. (*delegation of authority*) karena Allah sebagai sumber segala kekuasaan. Dengan

⁷¹ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 69

⁷² Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 72

⁷³ Atabik Ali & Ahmad Zuhdi Mudlor, *Kamus Kontemporer Arab Indonesia* (Yayasan Ali Maksum: Yogyakarta, tt), h. 215

demikian, kekuasaan yang dimiliki hanyalah sekedar amanah dari Allah yang bersifat relative, yang kelak harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya.

Kedua, karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannya pun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini adalah sikap penuh pertanggungjawaban, jujur dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.⁷⁴

Mengenai Amanah ini Allah berfirman:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ٧٢

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu Amat zalim dan Amat bodoh, (*Al-Ahzab: 72*).⁷⁵

Menurut Hamka, ayat tersebut bermaksud menggambarkan secara majaz atau dengan ungkapan, betapa berat amanah itu, sehingga gunung-gunung, bumi dan langitpun tidak bersedia memikulnya. Dalam tafsir ini dikatakan bahwa hanya manusia yang mampu mengemban amanah, karena manusia diberi kemampuan itu oleh Allah, walaupun mereka ternyata kemudian berbuat dzalim, terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain serta bertindak bodoh, dengan mengkhianati amanah itu.⁷⁶

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (*An-Nisaa': 58*).⁷⁷

Dua ayat di atas jelas menunjukkan perintah Allah mengenai harus dilaksanakannya sebuah amanah. Manusia dalam melaksanakan amanah yang dikaitkan dengan tugas kepemimpinannya memerlukan dukungan dari ilmu pengetahuan dan hidayah dari Allah. Hal ini dapat dilihat firman Allah “Sesungguhnya Allah memberi

⁷⁴ Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-quran*, h. 200

⁷⁵ Departemen Agama, *Al-quran*, h. 341

⁷⁶ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi*, h. 195

⁷⁷ Departemen Agama, *Al-quran*, h. 69

pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu”, pengajarannya bisa lewat hidayah yang merupakan anugrah dari Allah, juga bisa melalui ilmu pengetahuan.

Dalam Al-quran istilah Amanah juga diungkapkan dengan kata Risalah.

فَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَا قَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ
النَّصِيحِينَ ٧٩

Maka Shaleh meninggalkan mereka seraya berkata: "Hai kaumku Sesungguhnya aku telah menyampaikan kepadamu amanat Tuhanku, dan aku telah memberi nasehat kepadamu, tetapi kamu tidak menyukai orang-orang yang memberi nasehat". (*Al-A'raaf: 79*).⁷⁸

Dalam ayat di atas, kata risalah yang dimaknai amanat. Maksudnya disini Allah telah memberikan amanat kepada nabi Shaleh untuk menyampaikan ajaran Tuhan kepada umatnya dan Nabi disini juga berfungsi sebagai pemimpin bagi umatnya.

2) Adil

Kata Adil ini merupakan serapan dari bahasa arab 'adl. Dalam Al-quran istilah adil menggunakan tiga term yaitu 'adl, qisth dan haqq. Dari akar kata 'a-d-l sebagai kata benda, kata ini disebut sebanyak 14 kali dalam Al-quran. Sedangkan kata qisth berasal dari akar kata q-s-th, diulang sebanyak 15 kali sebagai kata benda.⁷⁹ Sedangkan kata haqq dalam Al-quran disebut sebanyak 251 kali. Adapun ayat-ayat yang berbicara mengenai keadilan antara lain:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ
الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ٢٩

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di Setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (*Al-A'raaf: 29*).⁸⁰

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menyuruh orang menjalankan keadilan. Secara konkret, yang disebut keadilan (*qisth*) itu adalah: (a) mengkonsentrasikan perhatian dalam shalat kepada Allah dan (b) mengikhlaskan ketaatan kepada-Nya.⁸¹

⁷⁸ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 128

⁷⁹ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi ...*, 369

⁸⁰ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 122

⁸¹ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi ...*, h. 370

Dari uraian tersebut dapat ditarik kepada aspek kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugasnya dan juga orientasinya semata-mata karena Allah. Sehingga ketika dua hal tersebut sudah tertanam maka akan melahirkan suatu tingkah laku yang baik.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (*An-Nisaa*': 58).⁸²

Ayat di atas juga telah disinggung pada pembahasan amanah, karena ayat tersebut mengajarkan manusia tentang dasar-dasar pemerintahan yang baik dan benar yaitu menjalankan amanah dan menetapkan suatu hukum dengan adil.

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلًا مِّن قَبْلِكَ مِنْهُمْ مَّن قَصَصْنَا عَلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَّن لَّمْ نَقْصُصْ عَلَيْكَ وَمَا كَانَ لِرَسُولٍ أَنْ يَأْتِيَ بِآيَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ فَإِذَا جَاءَ أَمْرُ اللَّهِ قُضِيَ بِالْحَقِّ وَخَسِرَ هُنَالِكَ الْمُبْطِلُونَ ٧٨

Dan Sesungguhnya telah Kami utus beberapa orang Rasul sebelum kamu, di antara mereka ada yang Kami ceritakan kepadamu dan di antara mereka ada (pula) yang tidak Kami ceritakan kepadamu. tidak dapat bagi seorang Rasul membawa suatu mukjizat, melainkan dengan seizin Allah; Maka apabila telah datang perintah Allah, diputuskan (semua perkara) dengan adil. dan ketika itu rugilah orang-orang yang berpegang kepada yang batil. (*Al-Mu'min*: 78).⁸³

Ayat ini juga berisi tentang perintah berbuat adil, yang didalamnya digambarkan tentang keadilan yang dijalankan oleh utusan Allah yang juga berfungsi sebagai pemimpin bagi umatnya.

3) Musyawarah

Musyawarah, apabila diambil dari kata kerja *syawara-yusyawiru*, atau *syura*, yang berasal dari kata *syawara-yasyuru*, adalah kata-kata yang terdapat dalam Al-quran. Yang pertama merujuk merujuk pada ayat 159 surat Ali Imran, sedangkan istilah *syura*

⁸² Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 69

⁸³ *Ibid.*, h. 379

merujuk kepada Al-quran surat Asy-Syura ayat 38.⁸⁴ Selain dua istilah di atas ada juga kata yang maknanya menunjukkan musyawarah yaitu kata *i'tamir* dalam surat ath-Thalaq ayat 6. Adapun ayat-ayat tersebut di atas yaitu:

فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّيْتَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ
فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (*Ali 'Imran: 159*).⁸⁵

Dari kata “*wa syawir hum*” yang terdapat pada ayat ini mengandung konotasi “saling” atau “berinteraksi”, antara yang di atas dan yang di bawah.⁸⁶ Dari pemahaman tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang baik adalah yang mengakomodir pendapat bawahannya artinya tidak otoriter.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ
يُنْفِقُونَ ٣٨

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (*Asy-Syuura: 38*).⁸⁷

Jika pada ayat sebelumnya menunjukkan adanya interaksi, maka pada ayat ini yakni istilah syura terkandung konotasi “berasal dari pihak tertentu”. Dari sini juga dapat ditarik pemahaman bahwa tidak selamanya pemimpin harus mendengarkan bawahannya, artinya pemimpin harus bisa memilih situasi dan kondisi kapan dia harus mendengarkan bawahannya dan kapan pula dia harus memutuskan secara mandiri. Jadi pemimpin yang baik adalah pemimpin yang situasional.

⁸⁴ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi*, h. 441-442

⁸⁵ Departemen Agama, *Al-quran*, h. 56

⁸⁶ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi*, h. 443

⁸⁷ Departemen Agama, *Al-quran*, h. 389

أَسْكِنُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ سَكَنْتُمْ مِنْ وَجْدِكُمْ وَلَا تُضَارُّوهُنَّ لِتُضَيِّقُوا عَلَيْهِنَّ وَإِنْ كُنَّ
 أُولَاتٍ حَمْلًا فَأَنْفِقُوا عَلَيْهِنَّ حَتَّىٰ يَضَعْنَ حَمْلَهُنَّ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ
 أُجُورَهُنَّ وَأَتَمُّوْا بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ وَإِنْ تَعَاَسَرْتُمْ فَمَنْ رَضِعْ لَهَا أُخْرَىٰ ۖ

Tempatkanlah mereka (para isteri) di mana kamu bertempat tinggal menurut kemampuanmu dan janganlah kamu menyusahkan mereka untuk menyempitkan (hati) mereka. dan jika mereka (isteri-isteri yang sudah ditalaq) itu sedang hamil, Maka berikanlah kepada mereka nafkahnya hingga mereka bersalin, kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu Maka berikanlah kepada mereka upahnya, dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik; dan jika kamu menemui kesulitan Maka perempuan lain boleh menyusukan (anak itu) untuknya. (*Ath-Thalaq: 6*).⁸⁸

Ayat ini menceritakan kepemimpinan suami dalam rumah tangga, yang mana diperintahkan kepada suami untuk memusyawarahkan segala sesuatu kepada pihak istri.

4. *Amr Ma'ruf Nahi Munkar*

Dalam Ensiklopedi Islam Indonesia, ada juga *entry* “*amar makruf Nahi Munkar*” yang diartikan sebagai “suruhan untuk berbuat baik serta mencegah dari perbuatan jahat.” Istilah itu diperlakukan dal satu kesatuan istilah, dan satu kesatuan arti pula, seolah-olah keduanya tidak dapat dipisahkan.⁸⁹ Istilah *amr ma'ruf nahy munkar* - seperti *ya'muruna bi al-ma'ruf wa yanhawna 'an al-munkar* - ternyata secara berulang disebut secara utuh, artinya tidak dipisahkan antara *amr ma'ruf* dan *nahy munkar*. Istilah tersebut berulang cukup banyak, 9 kali, sekalipun hanya dalam 5 surat.⁹⁰ Adapun ayat-ayat tersebut antara lain:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
 وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ١٠٤

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar merekalah orang-orang yang beruntung. (*Ali 'Imran: 104*).⁹¹

⁸⁸ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 446

⁸⁹ M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi ...*, h. 619

⁹⁰ *Ibid.*, h. 624

⁹¹ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 50

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ٧١

Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. (*At-Taubah: 71*).⁹²

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ أَعْلَمُ الْأُمُورِ ٤١

(Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (*Al-Hajj: 41*).⁹³

Ketiga ayat di atas menunjukkan perintah *amr ma'ruf* dan *nahi munkar*. Dalam Al-quran dan Terjemahnya yang disusun oleh Hasbi Ashshiddiqi dkk., ma'ruf diartikan sebagai segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada-Nya.⁹⁴ Dengan demikian dapat dipahami bahwa prinsip kepemimpinan amr ma'ruf dan nahy munkar sangat ditekankan oleh Allah karena dari prinsip ini akan melahirkan hal-hal yang akan membawa kebaikan pada suatu kepemimpinan.

c. Sifat-sifat Pemimpin dalam Al-quran

Setelah membahas prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Al-quran secara global, maka selanjutnya akan dibahas secara lebih rinci sifat dan tugas pemimpin. Agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, seorang pemimpin harus memiliki beberapa sifat, diantaranya adalah:

- 1) Islam di sini tentu saja bukan sekedar Islam KTP, namun Muslim yang benar-benar memahami dan menjalankan ajaran agamanya. Allah melarang hamba-Nya untuk menjadikan orang kafir sebagai pemimpin.

⁹² *Ibid.*, h. 158

⁹³ *Ibid.*, h. 269

⁹⁴ Hasbi Ashshiddiqi et.al, *Al-quran dan Terjemahnya* (Departemen Agama RI: Jakarta, tt), h. 93

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَنَةً وَيُحَدِّثْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ٢٨

Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. dan hanya kepada Allah kembali (mu). (*Ali 'Imran: 28*).⁹⁵

- 2) Ketaqwaan. Dengan ketaqwaan ini akan menjauhkan dari pelanggaran.⁹⁶ Allah berfirman:

وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ ١٩٧

Berbekallah, dan Sesungguhnya Sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku Hai orang-orang yang berakal. (*Al-Baqarah: 197*).⁹⁷

- 3) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat. Allah telah memberikan perumpamaan,

تَبْرَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمَلِكُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ١

Maha suci Allah yang di tangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu, (*Al-Mulk: 1*).⁹⁸

- 4) Mempunyai keistimewaan lebih dibanding dengan orang lain. Hal ini dijelaskan dalam kisah pengangkatan raja Thalut.

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلَكًا قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمَلِكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمَلِكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَةً مَّن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ٢٤٧

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata:

⁹⁵ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 41

⁹⁶ M. Quraish Shihab, *Lentera Hati: Kisah dan Hikmah Kehidupan* (Mizan, Bandung: 1999, Cet. XV), h. 383

⁹⁷ Departemen Agama, *Al-quran ...*, h. 21

⁹⁸ *Ibid.*, h. 449

"Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui. (*Al-Baqarah: 247*).⁹⁹

- 5) Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ٤

Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana. (*Ibrahim: 4*).¹⁰⁰

Selain itu, kebiasaan dan bahasanya juga harus jelas sehingga dapat dipahami oleh orang lain, sebagaimana Musa a.s. memohon kepada Allah.

وَأَحْلَلْ عُقْدَةَ مَنْ لِسَانِي ٢٧ يَفْقَهُوا قَوْلِي ٢٨

Dan lepaskanlah kekakuan dari lidahku, supaya mereka mengerti perkataanku, (*Thaha: 27- 28*).¹⁰¹

- 6) Mempunyai karisma dan wibawa dihadapan manusia sebagaimana perkataan kaum Nabi Syu'aib a.s.

قَالُوا بُشْعِيبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَاكَ فِينَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ ٩١

Mereka berkata: "Hai Syu'aib, Kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya Kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah Kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami." (*Huud: 91*).¹⁰²

- 7) Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu. Demikianlah yang diperintahkan Allah kepada Nabi Daud a.s. ketika dia diangkat menjadi khalifah di muka bumi

⁹⁹ *Ibid.*, h. 32

¹⁰⁰ *Ibid.*, h. 203

¹⁰¹ *Ibid.*, h. 250

¹⁰² *Ibid.*, h. 185

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنِ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
 شَدِيْدٌ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ٢٦

Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (*Shaad: 26*).¹⁰³

- 8) Bermuamalah dengan (lembut dan kasih sayang, agar orang lain simpatik kepadanya. Kasih sayang adalah salah satu sifat Rasulullah saw. Sebagaimana firman Allah berikut ini,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ ط

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. (*Ali 'Imran: 159*).¹⁰⁴

- 9) Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan. Allah memerintah Rasulullah saw.,

فَاَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, (*Ali 'Imran: 159*).¹⁰⁵

- 10) Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka, seperti firman Allah berikut ini,

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ ط

dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. (*Ali 'Imran: 159*).¹⁰⁶

- 11) Menertibkan semua urusan dan memebulatkan tekad untuk kemudian bertawakal (menyerahkan urusan) kepada Allah. Firman Allah,

فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ ١٥٩

¹⁰³ *Ibid.*, h. 263

¹⁰⁴ *Ibid.*, h. 56

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ibid.*

Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Ali ‘Imran: 159).¹⁰⁷

- 12) Membangun kesadaran akan adanya muraqabah (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas di manapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah. Allah berfirman,

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ

(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi. (Al-Hajj: 41).¹⁰⁸

- 13) Memberikan takafuul ijtima’ santunan sosial kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak.

أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ

niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, (Al-Hajj: 41).¹⁰⁹

- 14) Mempunyai power ‘pengaruh’ yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control ‘pengawasan’ atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

وَأْمُرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَقِيبَةُ الْأُمُورِ ٤١

menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (Al-Hajj: 41).¹¹⁰

- 15) Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan.

وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ
الْفُسَادَ ٢٠٥

Dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk Mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak, dan Allah tidak menyukai kebinasaan. (Al-Baqarah: 205).¹¹¹

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Ibid.,h. 269

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Ibid.

16) Mau mendengarkan nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh. Oleh karena itu Allah telah mengancam orang yang sombong dengan berfirman,

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُ لَهُ جَهَنَّمُ وَأَبْيَسَ الْمَهَادُ

Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya. (*Al-Baqarah*: 206).¹¹²

d. Analisis

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa antara konsep kepemimpinan secara umum dan konsep kepemimpinan dalam Al-quran ada perbedaannya. Hal ini dapat dilihat dari pengertian kepemimpinan secara umum yang merupakan suatu hubungan proses mempengaruhi yang terjadi dalam suatu komunitas yang diarahkan untuk tercapainya tujuan bersama. Sedangkan konsep kepemimpinan dalam Al-quran yaitu khalifah, imam, dan uli al-Amri dengan segala nsyarat-syaratnya dinilai lebih komprehensif dalam memaknai sebuah kepemimpinan yang akhirnya akan melahirkan pemimpin-pemimpin yang handal dan dapat membawa kemaslahatan bagi kehidupan manusia. Selain itu, kedua konsep tersebut dalam mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang ideal, sama-sama menyentuh sisi materialisme dan sisi idealisme. Misalnya dalam konsep kepemimpinan umum, sifat pemimpin antara lain, mempunyai energi jasmaniah dan mental, mempunyai kesadaran akan tujuan dan arah, mempunyai antusiasme dan lain sebagainya. Sedangkan konsep pemimpin dalam Al-quran antara lain memiliki sifat-sifat yaitu, Islam, bertaqwa, memahami situasi dan kondisi masyarakatnya, mempunyai karisma dan wibawa dihadapan manusia, konsekuen dengan kebenaran, ikhlas, dan bertingkah laku yang baik.

Dari dua konsep tentang pemimpin ideal di atas, dapat dilihat bahwa, walaupun kedua konsep tersebut sama-sama menyentuh sisi materialisme dan sisi idealisme, namun konsep yang ditawarkan oleh Al-quran lebih ditekankan pada aspek idealisme. Karena aspek idealisme merupakan kunci dari semua tingkah laku yang ada. Misalnya

¹¹¹ *Ibid.*, h. 25

¹¹² Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-quran*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani & Sabaruddin (Gema Insani Press: Jakarta, 2004), h. 37-41

ikhlas, dari orang yang ikhlas tidak akan pernah ada penyelewengan karena orang yang ikhlas hanya berniat mencari ridla Allah semata. Lain halnya dengan konsep kepemimpinan umum, dalam konsep ini aspek materialisme lebih dikedepankan. Misalnya mempunyai energi jasmaniah dan mental serta mempunyai kesadaran akan tujuan dan arah. Sifat ini sangat jelas orientasinya lebih pada materialisme.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa konsep kepemimpinan dalam Al-quran lebih komprehensif jika dibandingkan dengan konsep kepemimpinan secara umum. Karena Al-quran merupakan firman Allah yang tentu saja sangat jauh dari kekurangan. Disamping itu, Allah adalah pencipta manusia yang lebih tahu terhadap hal-hali yang dibutuhkan oleh manusia.

C. Komunikasi

1. Pengertian dan Tujuan Komunikasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.¹¹³ Ada beberapa tujuan komunikasi yang dilakukan di sekolah antara lain:

a. Untuk Menyampaikan Informasi

Kepala Sekolah sebagai sumber informasi di sekolah sangat dibutuhkan oleh guru-guru, agar informasi yang disampaikan dapat terlaksana bagi pengembangan guru itu sendiri dan juga bagi siswa-siswi. Biasanya informasi-informasi yang akan disampaikan oleh Kepala Sekolah biasanya disampaikan dalam rapat-rapat kalau hal itu berhubungan dengan kedinasan, bila ada perubahan-perubahan yang harus dilakukan oleh guru dalam pengembangan pembelajaran. Tetapi bila hal itu bersifat hanya pengumuman untuk pelaksanaan ujian semester, upacara peringatan hari-hari besar dan lain sebagainya biasanya disampaikan dengan cara pengumuman tertulis dan biasanya diinformasikan langsung kepada guru-guru agar semuanya mengetahui dan melaksanakan. Dalam hal ini juga kepala sekolah menyampaikan program-programnya, begitu juga guru-guru melaporkan program-program yang harus dilaksanakan dalam

¹¹³ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Pusat Bahasa, 2002), h. 584

satu tahun ajaran, dan semua program-program kepala sekolah dan guru-guru dibukukan dan dimasukkan dalam KTSP Sekolah.

b. Menjalin Hubungan Persaudaraan

Karena sekolah sudah menjadi bagian hidup sehari-hari antara kepala sekolah, guru-guru, murid, tata usaha, dan penjaga, maka jalinan persaudaraan itu harus senantiasa dijaga antara satu dengan yang lainnya dalam batas-batas saling menghargai, saling menghormati, dan saling mendukung demi terciptanya keharmonisan antara kepala sekolah dan bawahannya antar guru dan murid, demi pengembangan pendidikan dan tercapainya tujuan visi dan misi sekolah.

c. Tercapainya Tujuan Pendidikan

Dalam komunikasi guru menyampaikan materi-materi pelajaran yang tujuannya agar tujuan pendidikan tercapai yaitu meningkatkan pengetahuan siswa mengenai berbagai pengetahuan sehingga ia dapat menguasainya dan menjadi siswa yang handal dalam bidangnya masing-masing.¹¹⁴

Dari beberapa tujuan komunikasi diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi di sekolah itu sangat besar peranannya atau manfaatnya dimana seseorang yang menyampaikan pesan yaitu Kepala Sekolah kepada guru dan guru dapat melaksanakan informasi itu kepada anak didik.

2. Cara Berkomunikasi Yang Efektif

Berkomunikasi yang efektif di sekolah atau dalam dunia pendidikan sangat dibutuhkan demi tercapainya informasi kepada si penerima informasi yaitu anak didik di sekolah, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pendidik yaitu:

- a. Dunia Pendidikan membutuhkan pemahaman yang komperhensif, holistik mendasar dan sistematis tentang pemanfaatan komunikasi dalam proses pembelajaran. Tanpa roh komunikasi yang baik, pendidik akan kehilangan cara dan orientasi dalam membangun kualitas output yang diharapkan. Dalam konteks ini, komunikasi

¹¹⁴ Arismunandar, Wiranto, *Komunikasi dalam Pendidikan* (Bandung: Departemen Teknik Mesin ITB, 2003), h. 37

pendidikan bisa disejajarkan pentingnya dengan metodologi pengajaran, manajemen pendidikannya yang terarah dan berkualitas. Oleh karenanya, hasil buruk penerimaan materi oleh para siswa belum tentu karena guru atau dosennya yang kurang menguasai materi, tetapi sangat mungkin justru karena metode komunikasi yang kurang baik di depan para siswa.

- b. Seorang guru yang mengajar siswanya di kelas harus memikirkan bentuk komunikasi yang efektif agar pesan yang disampaikan dapat tepat sasaran dan mencapai hasil optimal sebagaimana diharapkan. Oleh karena itu guru dapat menggunakan bahasa (Simbol) yang sesederhana mungkin dan menghindari bahasa ilmiah yang sulit dipahami dan juga kata-kata yang multitafsir. Dengan demikian para murid akan memperoleh pemahaman sebagaimana yang dimaksud oleh guru.¹¹⁵

Ada beberapa hal yang dianggap penting berkaitan dengan signifikansi komunikasi pendidikan yaitu:¹¹⁶

- a. Kegagalan Komunikasi pendidikan atau komunikasi instruksional yang sering terjadi di lapangan lebih banyak disebabkan oleh salah satu unsur dalam komponen terjadinya proses pendidikan dan instruksional yang dalam pandangan Psikologi kognitis disebut struktur kognisi seseorang, baik sebagai komunikator maupun dalam perannya sebagai komunikan, tidak berfungsi sebagaimana mestinya.
- b. Para guru sering tidak memahami beragam pendekatan dalam pelaksanaan instruksionalnya, mereka sering tidak paham akan dasar-dasar teori belajar yang sudah teruji secara ilmiah bisa meningkatkan prestasi belajar jika digunakan secara tepat.
- c. Aspek-aspek psikologis, seperti kemampuan dan atau kapasitas kecerdasan yang dimiliki oleh manusia, minat, motivasi, perhatian, sensasi, persepsi, ingatan, retensi, faktor lupa,, kemampuan mentransfer dan kemampuan kognitif, sering tidak mendapat perhatian dalam komunikasi pendidikan. Hal ini di sebabkan berkurangnya optimasi proses komunikasi yang sedang berlangsung. Akibatnya, hasil proses komunikasinya menjadi tidak optimal, tidak sesuai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, alias gagal.

¹¹⁵ Devito Joseph A, *Komunikasi Antar Manusia* (Indonesia: Profesional Books, 1997), h. 73

¹¹⁶ Lestari G, Endang dan Maliki, *Komunikasi yang Efektif* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003), h. 49

- d. Model Komunikasi terbuka tampaknya lebih cocok untuk diterapkan dalam kegiatan pendidikan, dimana sifat model komunikasi terbuka ini antara lain adalah dialogis, persuasif, dan edukatif,
- e. Dalam pandangan psikologi belajar kognitif, proses komunikasi bisa berjalan dengan lancar dan mempunyai arti yang jelas jika diantara informasi yang satu dan informasi yang lain terdapat kaitan atau rangkaian yang terikat dalam struktur kognitif seseorang. Karenanya belajar adalah proses perubahan dalam struktur kognitif orang yang bersangkutan.
- f. Guru sebagai pendidik jika ingin menjalankan fungsinya dengan sebaik-baiknya, diisyaratkan menggunakan logika berpikir yang sama dengan logika berpikir yang dimiliki oleh pihak komunikan belajar (sasaran). Dengan begitu pelaksanaan instruksionalnya akan berhasil dengan baik. Jadi harus memperhatikan faktor-faktor dominan anak didik.
- g. Guru sering tidak memanfaatkan sumber-sumber belajar yang tersedia di pusat sumber belajar bersama yang dikelola oleh perpustakaan. Kita tahu bahwa hasil belajar selama ini semata-mata karena hasil sampaian dari guru atau dosen, melainkan banyak juga dari sumber-sumber belajar lain, seperti teman diskusi, media, buku, computer, dan internet yang tersedia juga di perpustakaan.
- h. Pemanfaatan Multimedia ini memang belum banyak tersedia di sekolah-sekolah, tetapi di sekolah-sekolah yang ada di kota-kota besar sudah ada oleh sebab itu penggunaan Multimedia instruksional tampaknya akan menjadi suatu bagian dominan dalam dunia pendidikan.
- i. Menggunakan beragam Pendekatan yang melibatkan keterlibatan dan pengetahuan teknologi informasi dan media.

Menurut Devito efektivitas komunikasi interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).¹¹⁷

Dalam mengkomunikasikan visi peran *leadership* sangat menentukan. Menurut Davidson, peran *leadership* dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui :

¹¹⁷ Sugiono, *Komunikasi Antar Pribadi* (Semarang: UNNES Press, 2005), h.4

- a. *Education* (menumbuhkan pemahaman terhadap visi).
- b. *Authentication* (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa “kata sesuai dengan perbuatan”).
- c. *Motivation* (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai – *self motivated workforce* – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan).¹¹⁸

Davidson menambahkan ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi visi (*effective communication of vision*) antara lain :

- a. *Simplicity* (visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan).
- b. *Metaphor, analogy and example* (visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan).
- c. *Multiple forum* (mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya).
- d. *Repetition* (visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali).
- e. *Leadership by example* (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan).
- f. *Explanation of seeming inconsistencies* (jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen).
- g. *Give and take* (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah).¹¹⁹

D. Kedisiplinan Guru

1. Pengertian Disiplin

Pengertian Disiplin Menurut bahasa, disiplin adalah tata tertib (di sekolah, kemiliteran dan sebagainya); ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan tata tertib dan sebagainya.¹²⁰ Sedang menurut Hadari Nawawi, disiplin diartikan bukan hanya sekedar

¹¹⁸ Davidson, *Introduction to Management Accounting* (New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice Hall International Inc, 1995), p. 75.

¹¹⁹ *Ibid.*, h. 76

¹²⁰ Tim Penyusun Kamus Pusat dan Pengembangan Bahasa, *Kamus...*, h. 208.

pemberian hukuman atau paksaan agar setiap orang melaksanakan peraturan atau kehendak kelompok orang-orang tertentu yang disebut pimpinan.¹²¹

Dari beberapa pengertian tentang disiplin tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin adalah suatu unsur moralitas seseorang yang menekankan pada peraturan dan tata tertib dalam prinsip-prinsip keteraturan, pemberian perintah, larangan, pujian dan hukuman dengan otoritas atau paksaan untuk mencapai kondisi yang baik.

2. Pentingnya Kedisiplinan

Dalam menanamkan kedisiplinan pada siswa, guru sebagai pendidik harus bertanggungjawab untuk mengarahkan apa yang baik, menjadi tauladan, sabar dan penuh pengertian. Guru harus mampu menumbuhkan dalam peserta didik, terutama disiplin diri. Untuk kepentingan tersebut guru harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membantu mengembangkan pola perilaku dalam dirinya
- b. Membantu peserta didik meningkatkan standar perilakunya
- c. Menggunakan pelaksanaan aturan sekolah sebagai alat untuk menegakkan disiplin.¹²²

Dengan disiplin, anak didik bersedia untuk tunduk dan mengikuti peraturan tertentu dan menjauhi larangan tertentu. Kesiapan semacam ini harus dipelajari dan harus secara sadar diterima dalam rangka memelihara kepentingan bersama atau memelihara tugas-tugas sekolah.¹²³ Hanya dengan menghormati aturan sekolah anak belajar menghormati aturan-aturan umum lainnya, belajar mengembangkan kebiasaan mengekang dan mengendalikan diri semata-mata karena ia harus mengekang dan mengendalikan diri. Jadi, inilah fungsi yang sebenarnya dari disiplin. Ia bukan sekedar prosedur sederhana yang dimaksudkan untuk membuat anak bekerja dengan merangsang kemauannya untuk mentaati instruksi, dan menghemat tenaga guru.

Fungsi utama disiplin adalah untuk mengajar mengendalikan diri dengan mudah, menghormati dan mematuhi otoritas. Dalam mendidik anak perlu disiplin, tegas dalam

¹²¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1990), h. 128.

¹²² Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 109.

¹²³ Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 134.

hal apa yang harus dilakukan dan apa yang dilarang dan tidak boleh dilakukan. Disiplin perlu dalam mendidik anak supaya anak dengan mudah untuk dapat:

- a. Meresapkan pengetahuan dan pengertian sosial secara mendalam dalam dirinya.
- b. Mengerti dengan segera menurut untuk menjalankan apa yang menjadi kewajibannya dan secara langsung mengerti laranganlarangan yang harus ditinggalkan.
- c. Mengerti dan dapat membedakan tingkah laku yang baik dan tingkah laku yang buruk.
- d. Belajar mengendalikan keinginan dan berbuat sesuatu tanpa adanya peringatan dari orang lain.¹²⁴

3. Ciri-ciri Guru yang Disiplin dan Profesional

Kusuma Atmajaya mengemukakan bahwa “Baik dan lengkapnya pengaturan kurikulum, metode megajar, dan sarana pendidikan lainnya sangatlah ditentukan oleh guru sebagai pelaksana”. Oleh karena itu pemerintah harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan mutu guru. Misalnya, peningkatan sarana prasarana, peningkatan kemajuan guru melalui peraturan-peraturan dan sanksi-sanksi bagi yang melanggar peraturan tersebut. Sikap guru yang disiplin dan profesional adalah kunci sukses peningkatan mutu pendidikan.

Ciri guru profesional dan disiplin:

- a. Disiplin terhadap perundang-undangan;
- b. Disiplin taat terhadap organisasi profesi;
- c. Sikap hormat dan bekerjasama dengan teman seprofesi;
- d. Memelihara sikap terhadap anak didik;
- e. Memelihara sikap terhadap tempat kerja;
- f. Memelihara hubungan yang baik dengan atasan;
- g. Disiplin terhadap pekerjaan.

4. Upaya Peningkatan Kedisiplinan Guru Melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah

¹²⁴ Y. Singgih D.Gunarsa & Singgih D. Gunarsa, *Psikologi Untuk Membimbing* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1995), h. 136.

Joni mengemukakan “Setiap kepala sekolah harus mampu menjadi pendorong dan motivator bagi bawahannya, agar tercipta situasi dan kondisi belajar yang efektif”. Berdasarkan pendapat di atas seorang kepala sekolah sangat dituntut untuk mempengaruhi guru bantunya untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional.

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

Langkah-langkah untuk meningkatkan kedisiplinan dan kerajinan guru bantu di sekolah:

- a. Langkah *Preventif*: langkah ini untuk mencegah tingkah laku guru bantu yang dapat mengurangi kedisiplinan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Langkah ini mempunyai 4 strategi, yaitu:
 - 1) Membuat aturan dan tata tertib dan menjalankannya sesuai hasil keputusan bersama.
 - 2) Membuat prosedur dan kebiasaan-kebiasaan sehari-hari sesuai dengan bakat dan minat guru bantu.
 - 3) Menyiapkan kurikulum sekolah yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian guru bantu
 - 4) Meningkatkan keprofesionalan kerja kepala sekolah, agar guru bantu dapat termotivasi untuk berprestasi dalam bekerja.
- b. Langkah *supportif*: langkah ini untuk lebih mendukung dan mendorong tingkah laku positif dan disiplin yang dilakukan guru bantu. Langkah ini memiliki 3 strategi, yaitu:
 - 1) Memberi kekuatan kepada guru bantu yang akan melakukan tindakan yang bersifat memajukan sekolah.
 - 2) Memberi penghargaan, yang akan lebih mendorong guru bantu untuk lebih berprestasi lagi.

3) Memberi intensif yang berupa tanda jasa yang dapat menjadikan guru bantu akan selalu bertindak secara profesional dan disiplin.

c. Langkah *Correctif*: langkah ini untuk mengkoreksi dan memperbaiki perilaku guru bantu yang indisipliner dan malas. Langkah ini memiliki 5 strategi, yaitu:¹²⁵

- 1) Memberi teguran yang lemah untuk menghentikan tingkah laku guru bantu yang bersifat negatif.
- 2) Melakukan tindakan yang keras untuk suatu tindakan yang melanggar peraturan.
- 3) Penghapusan penguatan yang telah diberikan apabila ada tindakan dan tingkah laku yang tidak sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku.
- 4) memberikan sanksi yang logis terhadap pelanggaran tat tertib organisasi.
- 5) mengeluarkan surat keputusan pertimbangan mutasi kepada guru yang sudah tiga kali mendapat surat peringatan.

Dengan mengikuti dan menjalankan langkah-langkah ini diharapkan guru bantu dapat disiplin dan lebih kreatif serta aktif dalam bertugas karena selain telah ada tata tertib yang ditetapkan dan ada pengoreksian hasil kerjanya secara berkala, guru juga dapat termotivasi oleh dukungan-dukungan moril maupun materil yang diberikan kepala sekolah.

¹²⁵ Joni,” Peran Seorang Kepala Sekolah di Dalam Meningkatkan Kedisiplinan dan Kerajinan Guru Bantunya di Sekolah Dasar”, dalam <http://one.indoskripsi.com>. diambil tanggal 30 April 2015, pukul 16.30

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu kelompok, organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Alasan peneliti menggunakan metode ini karena permasalahan yang diteliti yaitu kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak belum begitu jelas dan sifatnya dinamis, serta peneliti secara khusus bermaksud untuk mengkaji perilaku komunikasi visi dan misi, keteladanan, pemberian hukuman dan penghargaan, dan komunikasi interpersonal yang bagaimana yang dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak secara lebih mendalam dan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Alasan lain peneliti memilih pendekatan penelitian ini karena pendekatan kualitatif digunakan untuk kepentingan yang berbeda bila dibandingkan dengan penelitian kuantitatif. Sugiyono menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dilakukan ketika:

1. Bila masalah penelitian masih belum jelas, masih remang-remang atau mungkin malah masih gelap
2. Untuk memahami makna dibalik data yang tampak
3. Untuk memahami interaksi sosial
4. Untuk memahami perasaan orang
5. Untuk mengembangkan teori
6. Untuk memastikan kebenaran data
7. Meneliti sejarah perkembangan¹²⁶

Mengacu pada pendapat di atas, penulis memandang bahwa penelitian kualitatif sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian yang penulis lakukan, karena penelitian ini sangat memungkinkan untuk meneliti fokus permasalahan yang akan penulis teliti secara mendalam.

¹²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 35

B. Latar Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri yang beralamat di Jalan Mesjid No. 60 Kota Rintang Kecamatan Hamparan Perak Kabupaten Deli Serdang. Kabupaten Deli Serdang memiliki 128 Madrasah terdiri atas MTs Negeri sebanyak 3 buah dan MTs Swasta sebanyak 125 buah yang menyebar di berbagai wilayah kecamatan. Secara umum madrasah-madrasah tersebut berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Dipilihnya MTsN Hamparan Perak sebagai tempat penelitian karena MTsN Hamparan Perak selama beberapa periode mendapat predikat Akreditasi A dan meningkatnya prestasi peserta didik baik di bidang akademik maupun non akademik setiap tahunnya. Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak telah berdiri sejak tahun 1997 dan telah mengalami pergantian kepala sekolah sebanyak 4 kali. Jumlah tenaga pendidik 43 orang dengan rincian 27 PNS dan 16 Non PNS. Sedangkan jumlah Tenaga Kependidikan PNS 2 orang dan Non PNS 6 orang. Siswa sebanyak 512 orang dengan rincian kelas VII jumlah siswa 178 orang, kelas VIII jumlah siswa 164 orang dan kelas IX jumlah siswa 170 orang. Mayoritas pekerjaan orang tua siswa adalah buruh, petani dan nelayan. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan, mulai dari Januari 2016 sampai April 2016.

C. Informan Penelitian

Informan penelitian kualitatif adalah pihak-pihak yang menjadi sumber informasi (informan) penelitian atau sumber yang dapat memberikan informasi yang ditetapkan sesuai dengan informasi yang diperlukan dan terkait dengan masalah penelitian, antara lain guru MTs Negeri Hamparan Perak yang menunjukkan peningkatan kedisiplinannya dan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, bahkan jika diperlukan staff dan pengawas juga dapat dijadikan informan dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan *sampel purposive* sehingga besarnya sampel ditentukan oleh adanya pertimbangan perolehan informasi. Penentuan sampel dianggap telah memadai apabila telah sampai pada titik jenuh seperti yang dikemukakan oleh Nasution bahwa untuk memperoleh informasi sampai dicapai taraf *redundancy* ketentuan atau kejenuhan artinya bahwa dengan menggunakan responden selanjutnya

boleh dikatakan tidak diperoleh tambahan informasi baru yang dianggap berarti.¹²⁷ Informan penelitian yang akan diteliti ditentukan langsung oleh peneliti. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak.

D. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Menurut Moleong data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹²⁸ Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yang berarti:

- a) Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).¹²⁹ Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi dan interview kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas, guru, dan staff. Jenis datanya berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai kemudian dicatat melalui catatan tertulis atau melalui rekaman. Pengambilan data melalui observasi dan wawancara secara langsung dimaksudkan agar data yang diperoleh peneliti berasal dari sumbernya langsung, jadi data yang diperoleh akan lebih dapat dipercaya dan dipertanggung jawabkan.
- b) Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya dari orang lain atau lewat dokumen.¹³⁰ Data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa literatur, dokumen pribadi MTs Negeri Hamparan Perak, dokumen umum serta informasi lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Pengambilan data ini diperuntukkan memperkuat data primer yang telah peneliti peroleh.

2. Alat Pengumpulan Data

- a) Interview yaitu mengadakan wawancara secara langsung kepada sejumlah informan yang dapat dianggap memberi keterangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini wawancara dilakukan terhadap pimpinan MTs Negeri Hamparan Perak yaitu

¹²⁷ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996), h. 32-33

¹²⁸ Moleong, Lexy J, *Metodologi Peneliian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya , 2006), h.157

¹²⁹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 139

¹³⁰ *Ibid.*, h. 139

kepala madrasah dan wakil kepala madrasah sebagai kunci informan untuk memperoleh data kepemimpinan kepala sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan guru-guru, dan untuk memperoleh data meningkat atau tidak meningkatnya kedisiplinan guru wawancara dilakukan kepada staff dan guru.

- b) Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara intensif selama penelitian dan riset di lapangan yang berlangsung di MTs Negeri yang berada di Kecamatan Hamparan Perak. Pengamatan ini dilakukan untuk membuktikan kebenaran dan menguji data yang diambil dari hasil wawancara. Hal yang diamati adalah kedisiplinan guru MTs Negeri Hamparan Perak.
- c) Studi dokumentasi yaitu mengadakan studi dokumentasi dengan menelaah dokumen madrasah yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah, menghimpun bahan literatur yang relevan dengan masalah penelitian berupa buku bacaan, ensiklopedi, koran, majalah dan data-data sekunder di lapangan.

E. Teknik Analisis Data

Setelah keseluruhan proses penelitian dilaksanakan maka selanjutnya penulis mulai melakukan pengolahan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi kemudian dideskripsikan. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Data diperoleh dari wawancara disusun dalam catatan lengkap setelah didukung dari hasil observasi dan dokumentasi, dengan demikian data yang diperoleh data hasil penelitian ini adalah:

- a. Data hasil wawancara
- b. Data hasil observasi
- c. Data hasil studi dokumentasi

Berkaitan dengan hal tersebut pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga alur kegiatan, seperti yang dikemukakan oleh S Nasution yaitu:

Tidak ada suatu cara tertentu yang dapat dijadikan pedoman bagi semua peneliti, salah satu cara yang dapat dianjurkan ialah mengikuti langkah-langkah berikut yang masih bersifat umum, yaitu reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.¹³¹

Data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam mengenai hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan. Reduksi data dapat juga membantu dalam memberikan kode-kode pada aspek-aspek tertentu. Data yang semakin bertumpuk-tumpuk kurang dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan display data. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan setumpuk data. Setelah itu peneliti baru dapat memberikan kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik itu dari segi makna maupun dari segi kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh subjek tempat penelitian tersebut dilaksanakan. Makna yang dirumuskan dari data harus diuji terlebih dahulu mengenai kebenaran, kecocokan dan kekokohnya.

F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian sering hanya ditekankan pada uji validitas dan realibilitas. Dalam penelitian kualitatif temuan data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realibilitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Jadi uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi:

a. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas merupakan pengujian kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Cara pengujian yang dilaksanakan adalah:

- 1) Ketekunan Pengamatan. Ketekunan pengamatan bermaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan-persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-

¹³¹ *Ibid.*, h.139

hal tersebut secara rinci. Dalam pengamatan ini peneliti melihat dan mengamati sendiri seluruh kegiatan yang ada di MTs Negeri Hampan Perak, kemudian peneliti mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

- 2) Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan kata lain bahwa triangulasi adalah pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pemanding terhadap data yang ada. Triangulasi dapat dilakukan terhadap sumber data, teknik pengumpulan data dan waktu. Teknik Triangulasi ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan yang sama pada setiap sumber. Hal yang menjadi pembanding antara lain hasil observasi dan hasil wawancara, perkataan informan di depan umum dan perkataan pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen.

b. Uji Transferabilitas (*Transferability*)

Uji *Transferability* adalah pengujian hasil penelitian dengan mengacu kepada sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian tersebut, maka peneliti membuat laporannya dengan memberikan uraian rinci, sistematis, dan dapat dipercaya yang mengacu pada fokus penelitian ini yaitu semua hal yang berkaitan dengan perilaku komunikasi visi dan misi, keteladanan, pemberian hukuman dan penghargaan, komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5. Temuan Umum

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak

Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak beralamat Jalan Mesjid No. 60 Kota Rintang terletak di Kampung Sipirok Dusun IV Desa Kota Rintang Kecamatan Hampan Perak Kabupaten Deli Serdang dengan garis (titik koordinat N: 03^o42.496, E: 098^o 35.51.9). Berada di tengah-tengah perumahan warga Kampung Sipirok. Dengan Luas Tanah Madrasah 2.564,50 M. Adapun batas-batas tanah MTs Negeri Hampan Perak yaitu 50 M sebelah Timur berbatasan dengan tanah milik Bapak Hormatan Harahap. 51 M sebelah barat berbatasan dengan Jalan SMU Negeri 1 Hampan Perak. 50 M sebelah utara berbatasan dengan Gang Hormatan. 51,2 M sebelah selatan berbatasan dengan tanah milik Bapak Batang Siregar.¹³²

Dengan keberadaan tersebut, masyarakat menaruh pengharapan yang besar kepada Madrasah untuk dapat mendidik putra-putri warga sekitar, ini terlihat dari siswa yang mendaftar setiap tahun mengalami peningkatan. Di samping itu letak Madrasah juga kondusif, tidak berada pada wilayah yang ramai dengan suara kendaraan akibat lalu lintas jalan, sangat mendukung untuk terlaksananya kegiatan pembelajaran dengan nyaman dan aman. Drainase dan ketinggian tempat lokasi Madrasah juga sangat baik, sehingga Madrasah tidak pernah terkena banjir ataupun adanya air yang tergenang di sekitar lokasi Madrasah.

Sebelum menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri, Madrasah ini awalnya adalah Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Kautsar yang dipimpin oleh Bapak Burhanuddin.¹³³ Namun, dari hasil musyawarah pengelola madrasah dan masyarakat pada tahun 1997 Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Kautsar ini berhasil merubah status dari swasta menjadi negeri yang secara otomatis langsung merubah nama sekolah menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak.

¹³² Dokumen Profil MTsN Hampan Perak Tahun 2015

¹³³ Hidayat S.Ag, KTU MTsN Hampan Perak wawancara di Hampan Perak, tanggal 16 Maret 2016.

Setelah berhasil merubah status dari Madrasah Tsanawiyah Swasta ke Madrasah Tsanawiyah Negeri maka diangkatlah Bapak Samaruddin sebagai Kepala Madrasah yang baru sekaligus yang pertama memimpin pada saat Madrasah ini di Negerikan. Dengan segala upaya Bapak Samaruddin berusaha untuk menjadikan Madrasah ini menjadi Madrasah yang unggul, namun untuk perkembangan selanjutnya lokasi Madrasah yang kurang strategis dan luas areal tanah yang masih sempit yang secara otomatis menghalangi perkembangan bangunan Madrasah menggugah Bapak Samaruddin dan masyarakat untuk mencari solusi terbaik. Hingga pada tahun 1998 Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak yang awalnya berlokasi di Jalan Mesjid No. 60 Kota Rintang pindah ke Kampung Sapirok Dusun IV Kota Rintang Kecamatan Hamparan Perak.

Setelah mendapat lokasi dengan surat pelepasan hak dengan ganti rugi No. 5922/1088/Rp.XI/1998 Tanggal 16 Oktober 1998. Pada tahun yang sama juga langsung dibangun 3 ruang belajar. Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak yang pindah ke Kampung Sapirok Dusun IV Kota Rintang Kecamatan Hamparan Perak ini resmi digunakan untuk kegiatan belajar mengajar pada tahun ajarn 1999/2000. Karena ruang kelas belum mampu menampung seluruh siswa, maka kegiatan belajar mengajar dilakukan pagi dan sore hari. Meskipun sudah berpindah ke Kampung Sapirok, namun Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak himgga saat ini masih menggunakan alamat yang lama untuk keperluan administrasinya yaitu jalan Mesjid No. 60 Kota Rintang karena masih berada dalam satu Desa yaitu Desa Kota Rintang.

Pada tahun 2001 Kepala Madrasah berganti dan dijabat oleh Alm. Bapak Drs. Hasanuddin Batu Bara. Pada masa ini terjadi penambahan 4 ruang kelas baru, sehingga proses belajar mengajar tidak lagi pagi dan sore hari melainkan hanya belajar pagi saja sesuai dengan standar waktu pembelajaran 40 jam/Minggu. Tahun 2005-2006 Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak dikelola oleh Pelaksana Tugas Bapak Hidayat S.Ag. dikarenakan pada masa itu ada tugas yang harus diselesaikan oleh Alm. Bapak Drs. Hasanuddin Batu Bara. Pada tahun 2007 komite madrasah membangun ruang laboratorium dan perpustakaan serta 2 ruang kelas baru.

Setelah masa kepemimpinan Alm. Bapak Drs. Hasanuddin Batu Bara berakhir maka Kepala Madrasah berganti menjadi Bapak Irwansyah, S.Ag. Pengembangan Madrasah terus dilakukan. Pada masa Bapak Irwansyah, S.Ag. Komite Madrasah menambah luas areal madrasah seluas 400 m², dan dibangun 1 ruang kelas baru di atas tanah yang di beli tersebut. Tingginya minat belajar siswa pada MTs Negeri, maka jumlah siswa yang diterima tidak tertampung. Akhirnya diputuskan untuk mengubah ruang laboratorium untuk menjadi ruang belajar. Dengan menggunakan dana rehab maka ruang laboratorium disekat untuk menjadi 2 ruang kelas dan ruang laboratorium disediakan hanya untuk menyimpan alat-alat laboratorium dengan menyekat ruang-ruang yang ada.

Tahun 2011 Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak di jabat oleh Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar sampai dengan sekarang. Pada tahun 2012 keinginan masyarakat terus meningkat untuk menyekolahkan putra-putrinya di Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak. Melalui permohonan yang diusulkan kepada Perencanaan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak mendapat bantuan 1 Dana Rehab dan penambahan 2 ruang kelas baru karenanya maka jumlah Rombel sampai dengan tahun ini berjumlah 15 Rombel dengan rincian 5 Rombel kelas VII 5 Rombel Kelas VIII dan 5 Rombel kelas IX. Demikian sejarah berdirinya madrasah sampai dengan sekarang.

2. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi Madrasah

Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi madrasah dan digunakan untuk memandu perumusan misi madrasah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana madrasah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh Sekolah agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Dengan kata lain, visi Sekolah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional, tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama, tetapi profil sekolah khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang

dilayani sekolah tidak selalu sama. Oleh karena itu, dimungkinkan Sekolah memiliki visi yang tidak sama dengan Sekolah lain, asalkan tidak keluar dari koridor nasional, yaitu tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini visi MTsN Hampan Perak adalah:

“PENDIDIKAN MADRASAH YANG BERKUALITAS, BERTAKWA,
BERAKHLAK MULIA DAN BERWAWASAN LINGKUNGAN”

b. Misi Madrasah

Misi dari Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak Hampan Perak adalah:

- 1) Mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana yang belum tersedia.
- 2) Mengupayakan sarana dan prasarana yang lebih memadai dalam kegiatan pembelajaran.
- 3) Melaksanakan kegiatan pelatihan/workshop untuk guru yang berkesinambungan.
- 4) Pengoptimalan laboratorium IPA, dan Tehnologi.
- 5) Membuat program pembiasaan bahasa asing (Arab, Inggris) yang terjadwal.
- 6) Meningkatkan potensi pendidik dengan melakukan berbagai pelatihan dan workshop masalah Tehnologi dan kemampuan berbahasa.
- 7) Melakukan kegiatan bimbingan belajar untuk mata pelajaran tertentu diluar jam KBM.
- 8) Mengikut sertakan seluruh komponen Madrasah dalam kegiatan perlombaan dalam dunia pendidikan.
- 9) Mengembangkan sikap dan perilaku religiulitas di lingkungan dalam dan luar Madrasah.
- 10) Membiasakan pelaksanaan ibadah wajib sehari-hari.
- 11) Membiasakan siswa peduli dengan gemar berinfak.

- 12) Menumbuh kembangkan perilaku terpuji dan praktek nyata sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.
- 13) Menumbuh kembangkan rasa kepedulian terhadap lingkungan melalui kegiatan sosial masyarakat.
- 14) Ikut melestarikan lingkungan dengan melakukan penghijauan dan mendaur ulang barang bekas.

c. Tujuan Madrasah

Setelah dirumuskan visi dan misi, selanjutnya Madrasah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh Madrasah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, tujuan dikaitkan dengan jangka waktu yang pendek, yaitu \pm 3 s.d. 5 tahun. Dengan demikian, tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud Madrasah menuju visi yang telah dicanangkan.

Jika visi merupakan gambaran Madrasah di masa depan secara utuh (ideal), tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu 3 sampai dengan 5 tahun mungkin belum seideal visi atau belum selengkap visi. Dengan kata lain, tujuan dapat terwujud sebagian dari visi. Dengan demikian tujuan dari Madrasah Tsanawiyah Negeri Hampan Perak Hampan Perak adalah:

- 1) Melaksanakan proses belajar mengajar serta bimbingan secara efektif, menarik dan menyenangkan untuk semua mata pelajaran.
- 2) Mengaktifkan seluruh kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan diri.
- 3) Menyusun dan melaksanakan program KBM dan evaluasi secara baik dan benar.
- 4) Mengadakan kegiatan lomba, baik yang dilaksanakan di Madrasah maupun yang dilaksanakan di luar Madrasah.
- 5) Meningkatkan minat baca kepada seluruh warga Madrasah.

3. Struktur Madrasah

4. Keadaan Guru, Pegawai, dan Peserta Didik

a. Keadaan Guru berdasarkan Tingkat Pendidikan

Menurut beberapa teori, salah satu faktor yang memiliki peran utama dalam peningkatan mutu pendidikan adalah guru. Guru merupakan bagian terpenting selain sarana prasarana dan proses manajemen. Guru yang profesional diharapkan mampu memberikan, menerapkan dan mengembangkan strategi pembelajaran, baik didalam ataupun diluar kelas. Agar peserta didik tetap terangsang dan termotivasi untuk terus meningkatkan rasa ingin tahu kepada sesuatu yang positif terutama mengenai pelajaran. Keterampilan dan kekreatifan guru memberikan pengaruh bagi peserta didik terutama dapat meningkatkan proses pengembangan dalam berpikir. Keadaan guru di MTs Negeri Hampan Perak dalam kegiatan belajar mengajar berjumlah 43 orang. Berikut rincian jumlah guru secara keseluruhan yang tercantum dalam tabel:

Tabel 4.1.

Keadaan guru MTsN Hampan Perak

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1.	S3	-
2.	S2	4 orang
3.	S1	39 orang
4.	D3/D1	-
5.	SMA/MA	-
JUMLAH		43 orang

Sumber: Dokumen MTsN Hampan Perak, Tahun Pelajaran 2015/2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat diamati bahwa di MTs Negeri Hampan Perak tidak ditemukan tenaga pendidik yang berijazah D1/D3 dan SMA/ sederajat, hal ini terbukti bahwa di madrasah ini memiliki tenaga pendidik yang dapat dikatakan profesional secara akademik sesuai dengan jenjang pendidikan dan mata pelajaran yang diajarkannya.

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, bahwa:

Kami tidak menerima jika ada guru yang ingin mengajar hanya berijazah SMA sederajat, minimal S1. Bukan berarti menyepelkan, tapi kebanyakan jaman sekarang ini lulusan S1 saja banyak yang belum bisa mengajar. Apa lagi yang tamatan SMA.

Memang tidak menutup kemungkinan yang SMA bisa mengajar, namun berdasarkan pengalaman akademik tentunya yang tamatan S1 lebih profesional dalam hal teori dibanding dengan tamatan SMA.¹³⁴

Hal ini menunjukkan bahwa MTs Negeri Hamparan Perak benar-benar membuat peraturan tegas dengan tidak menerima tenaga pendidik lulusan SMA/ sederajat untuk mengajar di madrasah ini. Peraturan yang dibuat juga secara maksimal dilaksanakan dengan baik.

b. Keadaan Pegawai MTs Negeri Hamparan Perak

Guru yang telah diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil tentunya diharapkan mampu lebih meningkatkan profesionalitasnya. Selain sejahtera guru PNS tentunya telah memiliki cukup pengalaman dan telah diuji keilmuannya. Tenaga honorer juga tidak harus mengharapkan himbuan dari pimpinan untuk menjadi seorang yang kreatif, mereka harus aktif berinovasi untuk mengembangkan kegiatan yang mendukung peningkatan proses dari pada pembelajaran. Adapun pegawai PNS dan Honorer MTs Negeri Hamparan Perak adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Tenaga Pendidik MTsN Hamparan Perak¹³⁵

NO	NAMA	NIP	JABATAN	BIDANG STUDI
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	196810071997032001	Kepala Madrasah	IPA
2	Dra.Ethie Fetty Ramadhani	196712131998032001	WKM Kurikulum	IPA
3	Erni,S.Pd	197003071994032002	WKM Sarana & Prasarana	Bahasa Inggris
4	Ibrahim Jalal,S.Pd	196211251994031004	WKM Kesiswaaan	IPA
5	Darwati.S.Pd.I	195810031982032002	WKM Lingkungan & Keagamaan	AL-Qur'an Hadist
6	Sahabat Berutu,S.Pd	196501011988031048	Guru Mapel	Seni Budaya
7	Dra.Eli Firda	196906031998032001	Wali Kelas IX E	IPS

¹³⁴ Dra. Nurbaini, Wakamad Bidang Kurikulum MAN Kualasimpang wawancara di Kualasimpang, tanggal 29 Januari 2016.

¹³⁵ Dokumen MTsN Hamparan Perak, Tahun Ajaran 2015/2016

8	Dra.Sri Rahayu Ginting Munte,M.Pd	196712021999032002	Wali Kelas VII B	IPA
9	Dra.Masnun	150280867	Wali Kelas VIII D	Fiqih
10	Siti Syarifah,S.Ag	196906092000032002	Wali Kelas VII E	AL-Qur'an Hadist
11	Kamaluddin,S.Ag	150316169	Guru Mapel	SKI
12	Mahmuda Hairani Nasution,S.Ag	197107151997032005	Guru Mapel	Bahasa Inggris
13	Novridawati,S.Pd	196911261994032001	Wali Kelas VII A	Matematika
14	Drs.Abd.Hapiz	196512312003121020	Guru Mapel	Bahasa Arab
15	Napsiah,S.Pd.I	196603071993032002	Wali Kelas IX C	Akidah Akhlak
16	Nuraini,S.Ag	196106051999032002	Wali Kelas IX A	Bahasa Arab
17	Hasnah Dewi Siregar,S.Ag	196812081990032002	Wali Kelas VIII B	Bahasa Indonesia
18	Susmaini,M.Pd	197005142003121002	Wali Kelas IX D	Bahasa Arab
19	Safinah,S.Pd.I	196310121992032001	Wali Kelas VII D	Akidah Akhlak
20	M.Agus Sulistiyono,S.Pd	196808152005011006	Guru Mapel	Matematika
21	Dra.Rika Susanti	196605052006042001	Wali Kelas IX B	IPA
22	Nurherawaty Purba,S.Pd	198006242005012003	Wali Kelas VII A	Matematika
23	Syaiful Haq,S.Pd	197503182005011003	Guru Mapel	PKN
24	Sri Gustiadni,S.Pd	197308052005012006	Wali Kelas VIII E	IPS
25	Hasnan Nasrun,S.Pd,M.Si	198108292005011003	Guru Mapel	Matematika
26	Dra.Zaitun Nisha,M.Pd.I	196904152009012002	Wali Kelas VIII C	Fiqih
27	Nurmala,S.Pd	198309192009012010	Guru Mapel	IPA
28	Hormatan Harahap,S.Pd	-	Guru Mapel	PKN
29	Amat Yani,S.Pd.I	-	Guru Mapel	TIK
30	Drs.Ibnu Hajar	-	Guru Mapel	PenjasKes
31	Sri Herawati,S.Pd	-	Guru Mapel	Bahasa Indonesia
32	Juliana UZ,S.Ag	-	Guru Mapel	Matematika
33	Al Jannati Aakhirah,S.Ag	-	Guru Mapel	Bahasa Indonesia

34	Siti Khujaimah,S.Ag	-	Guru Mapel	Bahasa Indonesia
35	Panud,SS	-	Guru Mapel	Bahasa Arab
36	Usman,S.Ag	-	Guru Mapel	Mulok / BTA
37	Amdayani,S.Pd	-	Guru Mapel	Bahasa Indonesia
38	Kumalasari Dewana Hasibuan,S.Pd	-	Wali Kelas VII C	Tik
39	Nurlince Bancin,S.Ag	-	Guru Mapel	BK
40	Dian Ardiansyah, S.Pd	-	Guru Mapel	PenjasKes
41	Bambang Eko Sanjaya,S.Pd	-	Guru Mapel	PenjasKes
42	Khalidi Al-Haj, S.Pd	-	Guru Mapel	BK
43	Raiyah Harahap, S.Pd	-	Guru Mapel	Bahasa Inggris

Sumber: Dokumen MTsN Hamparan Perak, Tahun Ajaran 2015/2016

Dari tabel di atas dapat diamati bahwa Tenaga Pendidik di Madrasah Tsnowiyah Negeri Hamparan Perak berjumlah 27 guru PNS dan 16 guru honorer. Dari jumlah tersebut yang sudah mendapat sertifikat atau lulus Sertifikasi adalah guru PNS 27 orang, guru Non PNS 5 orang. Tenaga kependidikan terdiri dari KTU dan Bendahara masing-masing berstatus PNS ditambah 6 tenaga honorer yang bertugas sebagai staf TU.

c. Keadaan Peserta Didik dan Ruang Belajar

Siswa yang belajar di MTsN Hamparan Perak 60 % adalah putra daerah yang berdomisili dekat dengan lingkungan Madrasah, dan 40 % berada dengan jarak 5 s/d 15 km dari lokasi Madrasah. Siswa yang berjarak lebih dari 5 sampai dengan 15 km menggunakan transportasi umum dan kendaraan pribadi seperti sepeda motor. Sedangkan siswa yang berada di lingkungan dekat dengan lokasi Madrasah menggunakan sepeda dayung dan ada juga menggunakan sepeda motor.

Jumlah rombel sampai dengan tahun ini berjumlah 15 rombel dengan rincian 5 rombel kelas VII 5 rombel Kelas VIII dan 5 rombel kelas IX. Taraf pendapatan perkapita orang tua siswa bervariasi dari kondisi mampu, kurang mampu, dan tidak mampu. Bagi siswa yang tidak mampu mendapat bantuan BSM (Bantuan Siswa Miskin). Adapun rincian jumlah keseluruhan siswa MTs Negeri Hamparan Perak adalah sebagai berikut

Tabel 4.3.
Kondisi siswa MTs Negeri Hamparan Perak¹³⁶

NO	KELAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		L	P	
1	VII A	17	18	35
2	VII B	17	18	35
3	VII C	17	18	35
4	VII D	18	18	36
5	VII E	18	19	37
6	VIII A	15	17	33
7	VIII B	15	17	33
8	VIII C	15	17	33
9	VIII D	16	17	33
10	VIII E	17	18	35
11	IX A	15	18	33
12	IX B	15	18	33
13	IX C	15	19	34
14	IX D	15	18	33
15	IX E	17	20	37
TOTAL				512

¹³⁶ Arsip Siswa MTs Negeri Hamparan Perak

Sumber: Dokumen MTsN Hamparan Perak, Tahun Ajaran 2015/2016

Berdasarkan tabel di atas bahwa jumlah peserta didik setiap rombongan belajarnya berjumlah sekitar 33-37 orang siswa per-kelas. Dengan jumlah siswa yang cukup padat dalam proses pembelajaran maka guru di MTs Negeri Hamparan Perak ini dituntut agar menjadikan suasana belajar dapat terus berjalan secara kondusif, efektif, dan efisien. Meskipun cukup padat guru-guru MTs Negeri Hamparan Perak berhasil dalam mendidik murid-muridnya, hal ini dapat dibuktikan dari berbagai prestasi yang pernah diraih yang dirincikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Daftar Prestasi MTs Negeri Hamparan Perak¹³⁷

No	Jenis Lomba	Perolehan Hasil	Nama Pemenang	Ket
1	Lomba antar guru Bidang Studi Matematika	Bidang Studi Matematika Juara 2	Hasnan, M.Si	Piala
2	Lomba Cerdas Cermat se Kecamatan Hamparan Perak (April 2012)	Juara 1	Syahputri	Piala
3	Lomba Cerdas Cermat Tingkat Kabupaten Deli Serdang (Mei 2012)	Belum Juara	-	-
4	Lomba Paskibra Kota Medan	Harapan 2	Siswa	Piagam/ Piala
5	Lomba Gerak Jalan Tingkat Kota Medan	Harapan 3	Siswa / i	Piagam
6	Lomba Olympiade Fisika Kabupaten Deli Serdang (Juni 2012)	Juara 3	Syahputri	Piala
7	Pop Solo Indonesia Gebyar Geksi ke II Kec. Hamparan Perak	Harapan I	-	-
8	Lomba Gerak Jalan pada kegiatan geksi di Man T.Morawa Deli Serdang 2013	Juara 2	Grup	Piala

¹³⁷ Dokumen MTsN Hamparan Perak, Tahun Ajaran 2015/2016

9	Lomba Olimpiade IPA pada Kegiatan Geksi di Man T.Morawa Deli Serdang 2013	Juara 2	Grup	Piala
10	Penampilan siswa pada kegiatan Rakor Ka.Madrasah se Kab.Deli Serdang (Tari Persembahan /Kolaborasi 2013).	-	Grup	Piagam
11	Lomba atletik lari 100 m putri Tk.Kab.Deli Serdang (2013)	Juara 1	Nurjannah	Piala/ Piagam
12	Lomba Aksioma Kabupaten KSM Deli Serdang Tgl 27 s/d 1 Juni 2013 di Lubuk Pakam	Juara 1 MTQ Juara 1 Biologi Juara II	Tanjilul Aziz Rika Nanda	Piagam/ Piala Piagam/ Piala Piagam/ Piala
13	KSM dan Aksioma Tingkat Kabupaten Tgl 7 s/d 9 Juni 2013	Juara 1 lari 100 m Juara III MTQ	Nurzannah Tanjilul Aziz	Piagam/ Piala Piagam/ Piala
14	Tgl 12 s/d 13 Oktober 2013 Lomba Aksioma Tingkat Propinsi Kemen terian Agama Sumut di Asrama Haji Medan	Juara II Lari 100 M	Nurzannah	Piala dan Uang Rp. 750.000,-

Sumber: Dokumen MTsN Hampan Perak, Tahun Ajaran 2015/2016

Dari tabel di atas dapat dilihat berbagai prestasi yang diraih oleh murid-murid MTs Negeri Hampan Perak. Hal ini dapat diraih tentukan tidak saja hanya mengandalkan program pembelajaran yang yang biasa dilakukan di sekolah-sekolah. Di Madrasah ini banyak program-program lain yang dilakukan di luar dari jam pembelajaran. Diantaranya ekstrakurikuler dan lainnya.

Salah satu yang cukup menonjol adalah program gemar berinfak (koin madrasah). Program berinfaq (guru, siswa, dan masyarakat) yang dikutip setiap Jum'at. Program ini telah berhasil membangun dan meningkatkan fungsi sarana dan prasarana di madrasah antara lain:

- 1) Membangun gedung tempat ibadah musholla yang dibangun tahun 2012.

- 2) Perbaikan halaman (taman) lingkungan madrasah sejak tahun 2012 terus ditingkatkan.
- 3) Perbaikan saluran air di kamar mandi guru dan siswa terus di rawat untuk dapat digunakan setiap harinya oleh guru, dan siswa.

Di samping itu peningkatan program kegiatan terus ditingkatkan dalam bidang ekstra kurikuler seperti:

- 1) Paskibraka
- 2) Seni (tari, musik, drumband, dll)
- 3) Pramuka
- 4) UKS
- 5) Berbagai cabang olah raga diantaranya, futsal, tenis meja, voli, badminton, dan lain-lain.
- 6) Latihan Da'i dan Qira'at Qur'an.

Yang kesemuanya ini diatur dalam jadwal pelaksanaan yang telah ditentukan di dokumen sekolah.

d. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sesuai dengan hasil penjelasan yang dipaparkan oleh wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana dapat dipahami bahwa dengan kelengkapan sarana dan prasarana harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan siswa guna meningkatkan semangat belajar dengan demikian dapat menghasilkan mutu pembelajaran yang produktif, akan tetapi jika sebaliknya yang terjadi, maka proses pembelajaran akan mengalami hambatan dan penurunan minat belajar siswa sehingga dapat berakibat hasil yang kurang maksimal dan dapat berdampak pada menurunnya mutu pendidikan di madrasah ini. Untuk melihat secara detail sarana dan prasarana yang ada dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5.

Keadaan Gudung MTsN Hampanan Perak¹³⁸

No.	Fasilitas Yang Ada	Jumlah	Kondisi
-----	--------------------	--------	---------

¹³⁸ Arsip Sarana dan Prasarana MTs Negeri Hampanan Perak

1	Ruang Kepala	1	Baik
2	Ruang KTU	1	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Ruang Kelas	15	Baik
5	Pustaka	1	Baik
6	Laboratorium	1	Baik
7	Musholla	1	Baik
8	Gudang	1	Baik
9	WC Siswa	2	Baik
10	Security/Satpam	1	Baik
11	Penjaga Sekolah	1	Baik
12	Ruang UKS	1	Baik

Sumber: Dokumen MTsN Hampan Perak, Tahun Ajaran 2015/2016

Gedung (Ruang) yang digunakan untuk Kegiatan Belajar Mengajar ada 15 ruang dengan kondisi baik. Kondisi tersebut terus mengalami peningkatan dengan adanya Bantuan Rehab dari Anggaran APBN. Disamping itu Madrasah juga sudah 1 ruang administrasi, dan 1 ruang komputer.

Kondisi di atas didukung dengan jumlah sarana dan prasarana yang membutuhkan peningkatan baik dalam jumlah maupun dalam fungsinya. Seperti ruang komputer, dimana peralatan komputer yang ada belum dapat di manfaatkan maksimal karena tegangan listrik yang berada di sekitar lokasi madrasah, dayanya masih sangat kurang (Daya listrik Rendah). Kamar mandi yang ada untuk siswa dan untuk Guru juga perlu ditambah dan sempurnakan fasilitasnya.

Penambahan ruang lain yang sangat mendesak adalah ruang Keterampilan dan ruang Serba Guna, mengingat luas areal yang sangat terbatas di harapkan pemerintah melalui dana APBN dapat membantu untuk mengadakan Bangunan/gedung bertingkat untuk ruang atau bangunan yang belum tersedia di MTsN Hampan Perak.

6. Temuan Khusus Penelitian

Pembahasan dalam temuan khusus pada penelitian ini merupakan jawaban yang berdasarkan rumusan masalah di penelitian ini sebagaimana yang telah tertuang di Bab I tepatnya bagian pendahuluan sebelumnya, hal ini meliputi perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak, keteladanan kepala madrasah yang dicontohkan untuk sebagai pimpinan madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak, perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak dan komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak. Maka akan dijelaskan pada sub-sub sebagai berikut:

1. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengkomunikasikan Visi dan Misi untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hampan Perak

Dalam hal peningkatan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak melalui perilaku komunikasi kepala madrasah dalam menyampaikan visi dan misi madrasah dengan guru telah tertata dengan rapi dan terkomunikasikan melalui lisan dan tulisan. Secara lisan dalam momentum tertentu seperti rapat tetap terkomunikasikan oleh kepala madrasah dan secara tulisan telah terpampang dengan besar yang tertuang dalam bentuk spanduk dan poster di dinding madrasah, ruangan guru maupun ruangan kepala madrasah. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala MTs Negeri Hampan Perak yaitu:

“Visi dan misi di Madrasah ini telah termuat secara tulisan. Walaupun tetap terpampang secara tulisan di berbagai tempat, tapi saya tetap sering mengkomunikasikannya dalam berbagai kesempatan, seperti rapat misalnya.”¹³⁹

Kemudian ditambahkan lagi oleh kepala madrasah tentang visi dan misi yang dirumuskan secara khusus untuk meningkatkan kedisiplinan guru adalah sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“visi yang dirumuskan secara khusus mengenai kedisiplinan guru adalah bertaqwa dan tertuang dalam misi yaitu mengembangkan perilaku dan sikap religiulitas di

¹³⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 17 Maret 2016 Pukul 09.20 WIB.

dalam lingkungan dan luar madrasah. Dengan mengembangkan sikap religius tentunya guru-guru di madrasah ini berangsur-angsur menjadi disiplin dalam bertugas”¹⁴⁰

Sesuai dengan pengamatan yang peneliti lakukan pada waktu wawancara tersebut dilakukan bahwa Kepala MTsN Hampan Perak mencetak dan menempelnya di beberapa tempat di sekolah guna sebagai pengingat dan penguat bagi seluruh warga sekolah. Kemudian kepala madrasah menekankan tentang urgensi visi dan misi bahwa tidak hanya sekedar indah kata-kata yang tertuang dalam tulisan tapi harus juga dapat terealisasi secara nyata dalam praktek kehidupan sehari-hari baik di madrasah maupun diluar lingkungan madrasah. Sebagaimana ungkapan beliau sebagai berikut:

“Visi dan misi yang ada di madrasah bukan hanya sekedar tulisan saja. Tapi, harus dapat dijadikan pedoman bagi setiap guru agar dapat mengembangkan ilmunya dan menjadikan itu sebagai target yang harus dicapai dalam proses belajar mengajar. Disiplin adalah hal yang paling utama dalam proses untuk mendapatkan tujuan itu.”¹⁴¹

Dari hasil wawancara dan peneliti dengan kepala madrasah bahwa visi, misi dan tujuan yang tertera di dinding setidaknya mampu dipahami oleh setiap individual guru. Selain itu dari hasil observasi yang peneliti lakukan, kepala MTs Hampan Perak memang benar menyampaikan visi misi tersebut ketika rapat yang dirumuskan melalui beberapa program tertentu seperti yang diungkapkan kepala beliau di bawah ini. Setiap guru yang sudah memahaminya juga harus mengaplikasikannya. Selain itu, kepala madrasah juga mengungkapkan untuk mewujudkan visi dan misi tersebut menjadi kenyataan, beliau melakukan beberapa hal, sebagaimana keterangan dari beliau:

“Untuk mewujudkan visi dan misi menjadi kenyataan, saya merealisasikannya melalui tulisan seperti sepanduk yang ada dan membahasnya disetiap pertemuan atau rapat untuk menanamkan nilai-nilai keagamaan dan menetapkan program-program yang harus dicapai dalam waktu tertentu. Contohnya beberapa tahun yang lalu memberikan tugas kepada guru untuk membuat siswa agar gemar berinfaq dengan program yang kami sebut “koin madrasah” yang dikutip setiap hari jumat. Setelah saya rapatkan, saya membagi tugas kepada guru sebagai pelaksana program khususnya kepada wali kelas dan serta menginformasikan guru-guru lain untuk mengaitkan pentingnya bersedekah dengan pelajaran yang akan dipelajari. Kemudian

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 18 Maret 2016 Pukul 10.00 WIB.

diinformasikan kepada siswa pada saat upacara, saya membuat target dalam setahun kita harus bisa membangun musholla. Dan terbukti target itu tercapai yang tentunya dengan kontrol yang ekstra dan dimulai melalui saya pribadi dahulu untuk berinfaq dan selanjutnya guru dan siswa-siswa pun ikut bersemangat dalam berinfaq.”¹⁴²

Kemudian ditambahkannya lagi:

“Selain itu untuk kedisiplin guru saya membuat tata tertib yang dirumuskan melalui kesepakatan bersama ketika rapat. Agar tata tertib tersebut dipatuhi, saya membagi tugas kepada wakil-wakil saya, KTU serta satpam sebagai pengontrol. Misalnya mengenai kedisiplinan administrasi, yaitu perangkat pembelajaran. WKM bagian kurikulumlah yang saya tugasnya untuk menginformasikan kepada guru dan mengontrol agar dibuat sesuai dengan waktu yang ditentukan. Untuk kedisiplinan waktu, KTU bertugas sebagai pengontrol dan melaporkan setiap sabtu hasil *pinger print* guru dan pegawai. Tugas Satpam juga sama seperti KTU, satpam sebagai pengontrol pintu gerbang. Setiap jam 7.30 wib gerbang ditutup, bagi guru yang mengajar dijam pertama dan murid yang terlambat tetap tidak boleh masuk kecuali dengan ijin saya.”¹⁴³

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara orang yang bertugas sebagai pelaksana program, WKM, KTU, dan satpam yaitu:

“Tupoksi saya ya memang itu, sebagaimana yang tertera yaitu salah satunya mengatur pelaksanaan program yang telah dibuat. Saya yang menginformasikan, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan ekstrakurikuler.”¹⁴⁴

“Ibu selalu menanyakan dan saya juga melaporkan setiap sabtu hasil *pinger print* untuk keperluan administrasi dan biasanya kalau ada pegawai yang sering terlambat dan pulang sebelum jamnya maka Ibu menindaklanjuti melalui rapat atau dipanggil ke ruangnya.”¹⁴⁵

“Kepsek *strong* kali untuk masalah kedisiplinan. Dia nyuruh saya gerbang ditutup setiap jam setengah delapan, siapa saja yang terlambat gak boleh masuk biarpun guru kalau gak ada ijin dari kepsek. Termasuk juga tamu gak boleh masuk tanpa ijin kalo bukan wali murid.”¹⁴⁶

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa dalam hal pelaksanaan pendidikan di madrasah yang ia kelola terutama khususnya tentang peningkatan kedisiplinan para

¹⁴² *Ibid.*

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala bidang kurikulum MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 21 Maret 2016 Pukul 10.00 WIB.

¹⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Hidayat, S. Ag, selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 2 Mei 2016 Pukul 10.00 WIB.

¹⁴⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Hidayat Kurniawan selaku Satpam MTsN Hampan Perak pada tanggal 21 Maret 2016 Pukul 12.10 WIB.

gurunya, kepala madrasah mempunyai dan menjalankan fungsi manajemen dengan baik, yaitu (1) perencanaannya; dengan merumuskan kembali visi misi tersebut dengan membuat dan merincikannya kedalam beberapa program, (2) pengorganisasiannya; mengkomunikasikan program tersebut secara berkala guru dan siswa melalui rapat dan upacara serta membagi tugas kepada yang berwenang, (3) pelaksanaannya; dimulai dari diri sendiri terlebih dahulu, dan (4) mengawasi program tersebut agar tetap berjalan dengan baik.

Dari hasil observasi, di madrasah yang menjadi objek penelitian ini, fungsi kepemimpinan yang menonjol dari seorang kepala madrasah ini adalah fungsi sebagai motivator yang menurut penulis telah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para gurunya terkait dengan pengkomunikasian visi dan misi madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan para gurunya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah yang mengungkapkan bahwa:

“Agar guru paham dan mau menjalankan target-target visi misi itu menjadi kenyataan gak gampang. Tapi saya biasanya mengkomunikasikan visi misi itu dengan cara memotivasi guru-guru melalui 2 hal yaitu langsung dan tidak langsung. Memotivasi guru dengan cara langsung atau lisan biasanya yang saya sampaikan seputaran peningkatan kompetensi dan disiplin guru, seperti melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan membuat atau mengikutsertakan guru dalam pelatihan/workshop-workshop. Selain secara lisan, motivasi yang saya lakukan juga ada yang bersifat tidak langsung yang dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.”¹⁴⁷

Hal tersebut juga didukung dengan wawancara wakil kurikulum:

“Bagi guru yang ingin meningkatkan kompetensinya, kepala madrasah mengizinkan untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan bidang mata pelajaran yang diampunya, dan di programkan pula untuk lebih semangat untuk mengikuti seminar atau diklat yang berhubungan dengan peningkatan kedisiplinan kerja guru.”¹⁴⁸

¹⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 18 Maret 2016 Pukul 10.00 WIB.

¹⁴⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala bidang kurikulum MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 21 Maret 2016 Pukul 10.00 WIB.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa kepala MTsN negeri Hamparan Perak memotivasi dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi atau memberikan dan mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan agar mampu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik dan benar. Dengan demikian tentunya guru dapat lebih luas wawasannya dan tentunya semakin tinggi tingkat pendidikannya atau semakin banyak ilmunya maka secara otomatis membuat guru akan lebih disiplin dibandingkan dengan yang berpendidikan rendah atau kurang wawasan ilmu pengetahuannya.

Hal tersebut diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan salah satu guru:

“Untuk proses peningkatan kompetensi dan kedisiplinan, Bu Hamidah sering memotivasi kami untuk kuliah lagi dan mengikutsertakan kami dalam berbagai diklat. Beliau sering mengatakan: Saya sangat mengharapkan dapat lebih profesional dalam menekuni tugas supaya menghasilkan peserta didik yang berkualitas dalam segala bidang ilmu.”¹⁴⁹

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa strategi khusus yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak, yaitu membuat aturan-aturan khusus mengenai kedisiplinan atau tata tertib guru, mengatur lingkungan fisik, mengatur suasana kerja, dan memberikan motivasi. Sebagaimana hasil wawancara peneliti menanyakan mengenai hal apa saja yang harus dipatuhi dalam hal disiplin guru, beliau mengatakan:

“Sebenarnya semua hal-hal yang harus dipatuhi sudah tertera dalam tata tertib guru yang ditempel di ruang guru yang terdiri dari 21 poin. Kesemuanya itu ditetapkan dari rapat dan kesepakatan bersama. Tapi saya juga tak bosan menyinggung dan menjabarkan kembali tata tertib secara terperinci dalam rapat-rapat yang ada”.¹⁵⁰

Kemudian guru juga mengungkapkan:

“Meskipun tata tertib guru sudah ditempel di dinding ruang guru, Kepsek juga sering mengatakan: “untuk menjadi guru profesional maka guru wajib untuk membuat perangkat pembelajaran dengan lengkap, sehingga jam mengajar di sekolah tidak terganggu. Hal ini dilakukan agar guru bisa fokus dalam mengajar dan tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.” Anjuran itu sering Ibu sampaikan disaat rapat. Dengan tujuan agar semua guru selalu menjunjung kedisiplinan, karena disiplin

¹⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Siti Syarifah, S.Ag, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 28 Maret 2016 Pukul 13.20 WIB.

¹⁵⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 18 Maret 2016 Pukul 10.00 WIB.

merupakan salah satu kunci kesuksesan. Saya akui pernah juga datang terlambat, padahal kepala sekolah sering menekankan tentang pentingnya kedisiplinan.”¹⁵¹

Selanjutnya peneliti menanyakan hal yang sama kepada guru yang lain, beliau menyatakan:

“Ibu (kepala madrasah) selalu memberikan pengarahan yang baik, dengan mengarahkan guru untuk segera menyusun bahan ajar dan perangkat pembelajaran, sehingga dapat segera diterapkan dan menjadi panduan ketika mengajar di kelas.”¹⁵²

Selanjutnya peneliti menanyakan hal yang sama kepada wakamad kurikulum beliau menyatakan:

“Sebagai pimpinan, Ibu mengharapkan kepada guru dan para stafnya untuk mengutamakan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Datang 10 menit sebelum jam mengajar, tidak sering meninggalkan kelas, perangkat mengajar yang sudah siap sebelum tahun ajaran berlangsung. Hal itu dilakukan sebagai wujud profesionalisme kedisiplinan guru dan untuk memajukan madrasah ini.”¹⁵³

Kemudian beliau menuturkan lagi:

“selama ini belum ada guru yang telat dalam menyelesaikan perangkat mengajar baik itu prota, prosem, dan rpp semua dikumpulkan tepat waktu”.¹⁵⁴

Data tentang kedisiplinan tersebut didukung dengan wawancara Kepala Tata Usaha :

“Saya sering ditanya Ibu tentang penyelesaian tugas, baik persiapan rapat, usulan kenaikan pangkat guru, data siswa dan guru, apakah sudah dipersiapkan belum. Beliau menginginkan segala pekerjaan segera diselesaikan, jangan menunda-nunda pekerjaan karena dengan menunda satu pekerjaan akan menghambat pekerjaan yang lain”. Menurut saya disinilah arti kedisiplinan yang beliau sampaikan sebenarnya.”¹⁵⁵

Dan salah satu guru senior pada madrasah itu juga mengemukakan bahwa kepala madrasah tidak memihak pada siapapun dalam menerapkan tentang kedisiplinan, baik PNS maupun Non PNS,, hal tersebut sesuai dengan wawancara kami sebagai berikut:

¹⁵¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Kamaluddin, S.Ag, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 12.20 WIB.

¹⁵² Hasil Wawancara dengan Ibu Napsiah, S.Pd.I, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 25 April 2016 Pukul 13.00 WIB.

¹⁵³ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala bidang kurikulum MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 9 Mei 2016 Pukul 10.00 WIB.

¹⁵⁴ *Ibid.*,

¹⁵⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Hidayat, S. Ag, selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 2 Mei 2016 Pukul 10.00 WIB.

“Ibu tidak membeda-bedakan dalam menerapkan suatu kebijakan, misalnya dalam hal kedisiplinan, tetap berlaku bagi seluruh warga madrasah dari petugas kebersihan sampai para wakil pimpinan, baik yang PNS maupun yang honor”.¹⁵⁶

Dari data wawancara tersebut membuktikan bahwa kedisiplinan berlaku untuk semua guru dan karyawan tanpa membedakan kepangkatan mereka. Karena dengan melaksanakan kedisiplinan dengan teguh menunjukkan keprofesionalisme kedisiplinan dalam tugasnya, dan merupakan salah satu kunci tercapainya tujuan madrasah. Selain membuat tata tertib guru Kepala MTsN Hampan Perak juga memotivasi gurunya secara tidak langsung yaitu melalui pengaturan lingkungan fisik. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri Hampan Perak, beliau menjelaskan bahwa:

“untuk meningkatkan profesionalisme guru, saya memotivasinya dengan memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi meskipun hanya dengan ucapan-ucapan yang sederhana dan mengatur agar lingkungan madrasah tetap kondusif. Lingkungan yang nyaman akan menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Yang telah saya lakukan selama memimpin madrasah ini adalah menata ulang ruang kerja, kelas, perpustakaan, dan membuat taman”.¹⁵⁷

Data tersebut diperkuat dengan wawancara wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana, beliau mengatakan:

“Bu Hamidah banyak melakukan perubahan di madrasah ini, terutama dalam mengembangkan fasilitas dan sarana yang dapat digunakan dan dinikmati oleh guru dan siswa. Di antaranya manata ulang ruang guru dan kelas, membangun musholla dan perpustakaan, penambahan referensi buku penunjang pelajaran, penyambungan internet, penambahan komputer dan yang paling saya sukai beliau membuat taman yang indah disetiap depan ruangan yang membuat sejuk”.¹⁵⁸

Hal senada diungkapkan oleh salah seorang guru:

“Alhamdulillah madrasah kami sekarang semakin berkembang, baru-baru ini telah terselesaikan dengan perlahan-lahan pembangunan gedung dan fasilitas terus ditingkatkan, taman-taman juga dibuat indah dan semakin tertata rapi. Kamu dapat merasakan sendirikan ketika masuk di sekolah ini? keadaan ini juga didukung dengan kepribadian kepek yang ramah kepada kami yang membuat kami nyaman untuk bekerja meski kami harus pulang paling akhir karena penyelesaian tugas”.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Ibrahim Jalal, S.Pd selaku guru senior sekaligus WKM Kesiswaan MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 10.20 WIB.

¹⁵⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 10.20 WIB.

¹⁵⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Erni, S.Pd, selaku Wakil Kepala Bidang Sarana dan Prasarana MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 11.20 WIB.

¹⁵⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Siti Syarifah S.Ag, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 11 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

Data tersebut diperkuat dengan hasil observasi, peneliti datang ke lokasi penelitian dan melihat secara langsung bahwa kondisi pengaturan lingkungan fisik antara lain mencakup ruang kerja yang nyaman dan terlihat rapi serta lingkungan yang bersih.

Kemudian peneliti menanyakan tentang bagaimana langkah-langkah menciptakan situasi dan hubungan yang harmonis antar guru, para staf madrasah dan seluruh warga madrasah, beliau mengatakan:

“saya melakukannya dengan cara yang sederhana, yaitu dengan selalu bersikap ramah kepada guru dan staf, memberikan kebebasan berkarya dan memberikan hak untuk menyatakan pendapat/keinginan-keinginannya, apabila ada masalah dipecahkan bersama dan selalu melibatkan para guru untuk membuat berbagai program. Kami selalu mengadakan rapat seminggu sekali tiap hari Sabtu di akhir pekan, rapat dinas sebulan sekali, rapat tengah semester 3 bulan sekali, rapat semester 6 bulan sekali, rapat akhir semester dan tahun ajaran baru setahun sekali. Dalam rapat inilah salah satu cara saya menumbuhkan rasa kekeluargaan dan menumbuhkan rasa memiliki madrasah ini kepada guru dan staf”.¹⁶⁰

Data tersebut diperkuat dengan hasil observasi, peneliti datang ke lokasi penelitian dan melihat secara langsung bahwa kondisi yang kondusif dan harmonis antara guru dengan guru yang lain dan guru dengan karyawan dalam pemberian layanan administrasi.

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan meningkatkan kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri Hampan Perak, beliau menjelaskan bahwa:

“Sebagaimana yang telah saya ungkapkan sebelumnya suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja guru dan staf. Selain menciptakan suasana kerja dengan menumbuhkan rasa kekeluargaan, lokasi madrasah yang kebetulan sangat strategis yang jauh dari polusi suara juga menambah kenyamanan madrasah ini.”¹⁶¹

Hal senada diungkapkan guru yaitu:

“Berbeda pendapat dalam menyelesaikan suatu masalah itu biasa, tapi jangan membuat hal itu menjadi penyebab permusuhan, selama ini hubungan saya dengan guru yang lain baik, begitu juga hubungan guru yang lain. Saya belum pernah melihat ada guru-guru disini yang dalam istilah anak-anak disebut bebek’an atau saling tidak menyapa. Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan tentu sangat mendukung kedisiplinan. Dengan suasana yang nyaman tentunya saya bisa lebih

¹⁶⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 11 April 2016 Pukul 09.10 WIB.

¹⁶¹ *Ibid.*

mencintai profesi saya yang menjadikan saya lebih bersemangat dan menyiapkan segala sesuatunya dengan rapi dan insya Allah tepat waktu”.¹⁶²

Data di atas juga didukung oleh wawancara yang menyebutkan:

“Bu kepsek sering menata ulang letak-letak lemari, kursi, dan meja guru yang membuat kami tidak jenuh karena melihat suasana baru di tempat kerja dan istirahat kami sehingga kami lebih nyaman dan tenang.”¹⁶³

Data tersebut diperkuat dengan hasil observasi melihat secara langsung bahwa pengaturan suasana kerjanya sangat rapi dan menyenangkan antara pimpinan dan para wakil-wakilnya dalam obrolan santai di ruang tata usaha saat membahas pelaksanaan teknis ujian peserta didik.

Selain ketiga hal tersebut di atas dorongan dan pemberian penghargaan juga sebagai salah satu motivasi guru dalam memperoleh profesionalisme kedisiplinannya. Salah satu dorongan kepala madrasah pada guru untuk meningkatkan kedisiplinan adalah untuk selalu mengikuti penambahan ketrampilan mengajar melalui diklat, seminar dan anjuran melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Untuk itu guru dianjurkan berpendidikan S2. Selain itu penghargaan juga diberikan untuk memotivasi dalam mengemban tugas guru, biasanya berupa materiil dan non materiil. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan kepala madrasah:

“Dalam menghadapi tantangan jaman saya menganjurkan guru-guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Karena saat ini saya sedang mengambil S2 juga. Saya berharap guru-guru nantinya berpendidikan S2. Karena semakin tinggi pendidikan guru di harapkan pengetahuannya pun semakin luas maka dapat menunjang keprofesionalismenya. Sejalan itu penghargaan atas kerja yang bagus dan bertanggung jawab maka penghargaan materiil yang berupa uang transport kami berikan serta dukungan moril yaitu selalu untuk semangat dalam kerjanya”.¹⁶⁴

Senada dengan yang disampaikan salah seorang guru, beliau menyatakan:

“Ibu tak segan-segan untuk duduk bersama dengan para guru dan berbincang-bincang tentang kesulitan-kesulitan kami dalam menjalankan tugas-tugas. Beliau selalu memotivasi kami untuk menjadi guru yang lebih profesional, makanya untuk

¹⁶² Hasil Wawancara dengan Bapak Kamaluddin, S. Ag, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 11.20 WIB.

¹⁶³ *Ibid.*

¹⁶⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 18 Mei 2016 Pukul 10.10 WIB.

meningkatkan kualitas guru diperlukan pendidikan yang lebih tinggi agar nantinya diharapkan mampu menghadapi perkembangan sistem pembelajaran.”¹⁶⁵

Guru yang lainpun menyatakan hal yang hampir sama, beliau menyatakan:

“Ibu sering memotivasi kami agar tidak menyerah bila melakukan kegiatan pembelajaran. Agar mendapatkan hasil maksimal, kami dianjurkan untuk ngambil S2 yang sesuai dengan bidang kami, ini dilakukan karena peserta didik sekarang lebih pintar-pintar dalam mengikuti pelajaran, untuk itu sebagai guru atau pendidik juga harus memiliki kompetensi yang baik pula.”¹⁶⁶

Hal senada diungkapkan oleh seorang guru:

“Setiap menyelesaikan tugas dan kerja tambahan yang kami lakukan tepat waktu, kami sering mendapatkan penghargaan berupa uang transpot, namun tidak semua pekerjaan, hanya pekerjaan tertentu yang sudah di alokasikan dalam anggaran madrasah, yang terpenting bagi kami adalah Ibu selalu menghargai hasil kerja kami, meski hanya pujian saja.”¹⁶⁷

Berdasarkan wawancara dengan Pengawas yang saat itu juga mendampingi kepala sekolah dalam pembinaan kedisiplinan guru tersebut, menurut beliau bahwa meningkatkan jenjang pendidikan akan menjadikan guru lebih profesional, demikian wawancara kami. Sebagaimana hasil wawancara yang menunjukkan bahwa:

“Mutu pendidikan di Madrasah ini kian meningkat, hal ini dapat dilihat dari banyaknya guru melanjutkan studinya. Kepala madrasah selalu memotivasi agar bawahannya memiliki profesionalisme kedisiplinan yang baik dengan meningkatkan kompetensinya, yaitu diberi ijin dan mendukung para guru yang mau kuliah lagi ke jenjang yang lebih tinggi.”¹⁶⁸

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala MTsN Hampan Perak menggunakan 2 tipe kepemimpinan yaitu otoriter dan demokrasi. Keduanya digunakan sesuai dengan kondisi. Dalam merumuskan peraturan beliau bersikap demokrasi, namun untuk menegakkan kedisiplinan beliau menggunakan kepemimpinan otoriter. Sebagaimana wawancara berikut:

¹⁶⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Hormatan Harahap, S.Pd selaku guru Mapel PKN MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 11.20 WIB.

¹⁶⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Amdayani, S.Pd selaku guru Mapel B. Indonesia MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 11.20 WIB

¹⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Syaiful Haq, S.Pd selaku guru Mapel PKN MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 11.20 WIB

¹⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Fitra Darmawina Lubis, S.Pd selaku Pengawas di MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 12 Mei 2016 Pukul 11.20 WIB.

“Menurut saya, Ibu menggunakan 2 tipe kepemimpinan, yaitu otoriter dan dekmokrasi. Otoriter digunakannya untuk menegakkan aturan-aturan yang sesuai dengan Undang-undang dan demokrasi digunakannya untuk membuat aturan-aturan dan menyelesaikan masalah yang ada di sekolah.”¹⁶⁹

Hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan WKM:

“Ibu kadang otoriter yang bertujuan untuk ketegasan kepada warga sekolah dengan cara kekeluargaan. Beliau juga selalu mendengarkan apa yang menjadi keluhan kami, dan setiap guru selalu diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat disetiap rapat mengenai tanggapan kebijakan yang beliau ambil.”¹⁷⁰

Untuk menetapkan kebijakan atau menyelesaikan masalah-masalah kepala MTsN Hampan Perak melakukannya dengan cara kekeluargaan yang menunjukkan sikap kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Dan terkadang juga bersikap demokratis dalam mengambil keputusan, tidak langsung gegabah memutuskan sebuah perkara. Data ini di dukung oleh hasil wawancara dengan kepala tata usaha yang menyatakan, bahwa:

“Ibu kepala kadang bersikap situasioner dan demokratis dalam mengambil suatu keputusan, tergantung situasi dan kondisi yang di hadapi, misalnya dalam sebuah rapat tidak ditemui suatu keputusan walaupun sudah diadakan voting, maka kepala madrasah mengambil keputusan sendiri akan tetapi tetap ada persetujuan dari anggota rapat dan mempertimbangkan segala sesuatunya.”¹⁷¹

Kemudian ditambahkan oleh WKM:

“Dalam melakukan tindakan atau memutuskan sesuatu Ibu sepertinya melihat situasi dan kondisi, termasuk disaat memberi tugas guru, Ibu juga mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki bawahannya, apakah sudah sesuai dengan keahliannya apa tidak.”¹⁷²

Dari hasil wawancara ini kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya mengedepankan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Beliau selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha

¹⁶⁹ *Ibid.*

¹⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Ibrahim Jalal, S.Pd selaku guru senior sekaligus WKM Kesiswaan MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 10.20 WIB

¹⁷¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Hidayat, S. Ag, selaku Kepala TU MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 12 Mei 2016 Pukul 10.20 WIB.

¹⁷² Hasil Wawancara dengan Bapak Ibrahim Jalal, S.Pd selaku guru senior sekaligus WKM Kesiswaan MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 10.20 WIB

membangun semangat dan mendorong anggota-anggotanya (guru dan staf) dalam menjalankan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademiknya.

Kepala madrasah dalam profesionalisme kedisiplinan guru, ketika bertindak selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya. Kepala madrasah juga selalu berusaha melihat kondisi dan situasi bawahan dan lembaga dalam pengambilan kebijakan. Misalnya kepala madrasah selalu melihat kondisi dan kompetensi akademik bawahan disaat akan memberi tugas, karena pimpinan memahami kemampuan bawahannya serta keberadaan guru. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah:

“Sebuah keputusan kepala hendaklah selalu melihat kepada kepentingan dan kebutuhan guru dan staf, serta mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas. Kami juga berusaha selalu tanggap seputar keadaan mereka, misalnya melakukan pendekatan secara pribadi untuk bertanya mengenai kesulitan dalam menjalankan tugas-tugas mereka dalam mendampingi peserta didik.”¹⁷³

Hal senada diungkapkan oleh waka kurikulum menyatakan:

“Kepala madrasah dalam memberi tugas kepada bawahannya selalu memperhatikan kemampuan dan kesanggupan para bawahannya, kepala sekolah juga selalu membimbing dan mengarahkan kami dalam pengembangan diri, dan selalu menganjurkan kerja sama antar guru.”¹⁷⁴

Pada hari Sabtu tanggal 12 Mei 2016 pada saat peneliti berada di kantor guna menggali data mengenai MTs Negeri Hampan Perak. Pada saat itu, karena staf sedang keluar secara tidak sengaja peneliti melihat kepala sekolah sedang berdiri di sebelah salah satu guru. Dan pada saat itu kepala madrasah bertanya seputar tugas yang dikerjakan oleh guru, apakah ada masalah. Kemudian kepala madrasah memberikan pengarahan mengenai tugas tersebut. Selain itu kepala marasah selalu mengajak para wakilnya untuk memberi pertimbangan terhadap rencana pengembangan madrasah, serta dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi beberapa guru dan lembaga. Hal tersebut dilakukan pada saat-saat tertentu yang sifatnya segera, meskipun untuk kegiatan rapat rutin yang telah ada agendanya. Dan ada pula agenda rapat tahunan yang selalu

¹⁷³ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

¹⁷⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

dilakukan tiap tahun ajaran baru, yang biasanya juga dilakukan bersama-sama dengan pengawas . Data tersebut didukung dengan hasil dokumentasi yang menunjukkan bahwa kepala madrasah sedang mengadakan rapat bersama beberapa guru dalam persiapan ajaran baru dan berbagai masalah yang dihadapi guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

2. Keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak

Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat dicontoh perilaku dan tindakannya. Kepala madrasah lah yang menjadi pusat teladan bagi seluruh warga madrasah disuatu lembaga pendidikan tersebut. Tentunya kepala madrasah harus dapat mempertanggung jawabkan segala tindakannya agar dapat dicontoh dengan baik oleh seluruh warga madrasah. Keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah sangat penting bagi perkembangan peningkatan mutu disuatu lembaga pendidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MTsN Hamparan Perak, beliau mengatakan:

“Kepala sekolah merupakan pusat teladan atau sosok yang ditiru disuatu lembaga pendidikan. Baik buruknya kepribadian guru dan siswa sedikit banyaknya dipengaruhi oleh kepribadian pemimpinnya. Terlebih-lebih di lembaga pendidikan begini yang memang tujuannya itu untuk mencetak anak agar menjadi manusia yang lebih baik. Tentunya teladan yang diberikan kepala sekolah itu harus baik. Untuk itu, kepribadian yang dimiliki kepala sekolah harus baik agar dapat dicontoh oleh seluruh bawahannya.”¹⁷⁵

Kemudian beliau menambahkan lagi:

“ada korelasi antara kedisiplinan dan keteladanan, tidak ada kedisiplinan tanpa keteladanan yang dalam hal ini kaitannya dengan lembaga pendidikan. Dan tidak ada kemajuan tanpa kedisiplinan. Maka, untuk dapat menjalankan misinya, kepala sekolah harus disiplin. Dan orang akan disiplin jika ada keteladanan. Keteladanan adalah awal dari segalanya”¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB

¹⁷⁶ *Ibid.*,

Dalam hal Keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak, kepala madrasah mengungkapkan sebagai berikut:

“bukannya memuji-muji diri sendiri, tapi biasanya untuk memberikan contoh yang baik saya lakukan dengan cara: datang diawal setiap pagi sebelum siswa dan guru datang, memungut sampah yang terlihat jika saya sedang lewat di lingkungan sekolah, bersikap terbuka, berperilaku dan bertutur kata dengan sopan, ramah dan jujur kepada seluruh warga madrasah, apabila saya membuat suatu program kegiatan biasanya saya terjun langsung untuk mengawasi program tersebut, membiasakan diri untuk sedekah, dan banyak lagi.”¹⁷⁷

Dari ungkapan kepala madrasah di atas dapatlah diketahui bahwa keteladanan beliau sebagai seorang kepala madrasah telah terukur dengan baik, yaitu menjadi contoh dan teladan bagi para guru dan karyawannya. Jadinya guru akan menjadi segan kalau tidak menerapkan kedisiplinan bagi mereka dan secara otomatis mereka akan patuh kepada atasannya yaitu kepala madrasah terhadap apa yang telah menjadi konsekuensi dan kesepahaman untuk menjalankan tugas masing-masing.

Hal ini juga sepaham dengan apa yang disampaikan oleh salah seorang guru IPA, beliau mengatakan:

“Ibu kepala adalah seorang pemimpin yang memiliki kepribadian yang baik dan bisa dijadikan contoh dalam beberapa kasus/masalah. Sehingga saya jadinya merasa malu dan segan kepada beliau kalau saya tidak seperti beliau, karena beliau itu selalu tepat waktu, mau membantu siapa saja, ramah, dan yang membuat saya salut sampai sekarang biarpun dia kepala sekolah tapi dia gak segan-segan untuk mungut sampah yang kebetulan terlihat di depannya baik dalam keadaan ramai maupun sunyi.”¹⁷⁸

Sedikit ada perbedaan ketika peneliti menanyai tentang kedisiplinan yang dicontohkan kepala madrasah kepada para guru, beliau menyampaikan:

“Ibu kepala sering melibatkan kami dalam membuat suatu program, beliau biasa mengkomunikasikannya ketika rapat mingguan, bulan, rapat tengah semester, rapat semester dan rapat tahunan. Biasanya dalam rapat tersebut beliat tidak pernah absen dan langsung memimpin rapat. Beliau sebenarnya termasuk konsisten dalam menjalankan program-program yang telah disepakati bersama. Bukannya menyalahkan beliau, meskipun baru sekali terjadi tapi dulu saya pernah cukup kecewa ketika ikut rapat bulanan, saya kecewa karena sudah lama menunggu tapi beliau tak

¹⁷⁷ *Ibid.*,

¹⁷⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Nurmalia, S.Pd, selaku salah seorang guru IPA MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 18 April 2016 Pukul 10.00 WIB.

datang-datang, hampir sejam menunggu tiba-tiba beliau menelpon WKM Kurikulum dan menunda rapatnya menjadi besok tanpa alasan yang jelas. Rapatpun diadakan keesokan harinya tapi guru yang hadir cuma sedikit. Semenjak kejadian itu beliau tidak pernah lagi begitu, walaupun berhalangan hadir beliau memberitahu lebih awal sehingga tidak ada lagi yang dikecewakan.”¹⁷⁹

Dari pernyataan-pernyataan di atas jelaslah terdapat kesamaan persepsi antara kepala madrasah dengan guru tentang keteladanan kepala madrasah. Kepala Madrasah memberikan teladan bukan sekedar dari tulisan atau ucapan, melainkan langsung memberikan contoh konkritnya juga. Sebagaimana telah peneliti amati setiap kali kepala madrasah berjalan di lingkungan sekolah apabila beliau melihat sampah maka beliau langsung mengutipnya sendiri. Kemudian dalam meningkatkan kedisiplinan para gurunya, beliau sebagai kepala madrasah sering berjalan keliling ke kelas-kelas sebagai tindakan *controlling* (pengawasan) dan memonitoring keadaan Kegiatan Belajar Mengajar di masing-masing kelas, apakah berjalan lancar atau tidak. Dan di sini tampak fungsi seorang kepala madrasah dalam hal keteladanan ini, beliau menampakkan fungsi *supervisor* (pengawas), yang bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan para gurunya juga. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah sebagai berikut:

“Dalam meningkatkan kedisiplinan guru-guru dalam mengajar di kelas, saya sempatkan untuk jalan-jalan sebagai upaya *controlling* yang bertujuan untuk apakah KBM berjalan maksimal atau tidak.”¹⁸⁰

Kemudian dalam hal meningkatkan kedisiplinan para gurunya melalui keteladanan beliau sebagai seorang kepala madrasah yang ia kelola ini, beliau mengikutsertakan dalam pendidikan dan latihan, seminar serta workshop. Salah satu yang mendorong peningkatan profesionalisme kedisiplinan para gurunya adalah mengikuti penataran, pelatihan, seminar ataupun workshop, sebab dengan mengikuti kegiatan ini guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara yang satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor.

¹⁷⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Usman, S.Ag selaku guru Mapel Mulok MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 18 April 2016 Pukul 11.20 WIB

¹⁸⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

Berkaitan dengan pendidikan dan latihan dalam meningkatkan profesionalisme kedisiplinan guru, kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Usaha yang saya lakukan untuk meningkatkan profesionalisme kedisiplinan guru sejak saya menjadi kepala madrasah di MTs Negeri Hampan Perak ini adalah dengan mengikutsertakan para guru secara bergiliran dan yang sesuai dengan bidang studinya pada pelatihan, seminar, lokakarya, workshop ataupun kegiatan pendidikan lainnya baik yang diadakan oleh balai diklat (pelatihan kedinasan), yang diselenggarakan pihak swasta dan organisasi kependidikan lainnya ataupun oleh pihak sekolah sendiri. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan madrasah akan SDM yang berkualitas saya mengadakan workshop, seperti penyusunan RPP yang benar, workshop RSSN mengenai modul pembelajaran sistem kredit semester dan *moving class*. Semua itu dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme kedisiplinan guru.”¹⁸¹

Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kurikulum menyatakan:

“Ibu selalu meminta masukan pada bawahannya dalam setiap pengambilan keputusan di setiap ada permasalahan lembaga meski tidak sering juga mengambil keputusan sendiri pada saat yang diperlukan, yang dilakukan kadang juga tergantung kepemimpinan pada situasi yang berkembang di madrasah ini yang penting kebijakan beliau masih selaras dengan kemajuan program madrasah.”¹⁸²

Senada dengan pernyataan kepala madrasah tersebut, seorang guru yang pernah diikuti dalam pelatihan dan seminar mengungkapkan bahwa:

“Kepala madrasah mengikutkan guru-guru secara bergiliran untuk ikut pendidikan dan latihan, workshop maupun seminar yang sesuai dengan bidang studinya serta yang relevan dengan kependidikan dan pengembangan profesionalisme kedisiplinan guru. Adanya pelatihan, seminar, penataran maupun workshop, hal tersebut bisa membuat pandangan kami lebih terbuka. Karena dengan adanya pelatihan bisa mengukur kemampuan kami selama ini dan bisa menyerap berbagai pengetahuan yang baru khususnya mengenai pembelajaran. Dengan perolehan pengetahuan pembelajaran yang baru juga bisa membuat semangat dan motivasi tersendiri dalam mengajar. Tetapi pada prakteknya tidak bisa menerapkan dengan seutuhnya dari hasil seminar ataupun penataran. Hal ini dikarenakan beberapa sebab, tidak sepenuh hati ketika mengikuti pelatihan karena meninggalkan keluarga, ketika akan menerapkan hasil perolehan pelatihan tidak didukung sepenuhnya oleh sesama guru, karena terbiasa menggunakan metode yang lama jadi enggan mencoba cara baru”¹⁸³.

¹⁸¹ *Ibid.*

¹⁸² Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala bidang kurikulum MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 24 Mei 2016 Pukul 09.00 WIB.

¹⁸³ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Zaitun Nisha, M.Pd.I selaku salah seorang guru Fiqih MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 18 Mei 2016 Pukul 10.20 WIB.

Melihat paparan di atas kepala madrasah berupaya untuk mengembangkan profesionalisme kedisiplinan guru dengan cara mengikutsertakan pada pendidikan dan pelatihan, seminar maupun workshop. Semua itu adalah upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), selain itu untuk memperoleh informasi baru yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode-metode yang baru dalam bidang pembelajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang sedang menyusun portofolio sertifikasi guru untuk memenuhi poin yang ditetapkan untuk mencapai kelulusan.

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 06 April 2016 kepala madrasah mengatakan bila ada kesulitan pengajaran dapat dipecahkan saat mengikuti pelatihan, penataran maupun workshop. Melalui pelatihan bisa membuat guru *fresh* sebab dapat bertemu dengan teman dan sekaligus dapat digunakan sebagai sarana mencurahkan berbagai masalah kependidikan yang dihadapi, sehingga dengan bertemu teman akhirnya bisa saling memecahkan masalah, saling melengkapi dan saling memberi motivasi demi keprofesionalan kedisiplinan masing-masing dan manfaat lebih luas untuk kemajuan sekolahnya.

Selanjutnya ditambahkan selain yang disebutkan di atas, Kepala madrasah juga memberikan penyegaran tugas seorang guru jika dikaji secara mendalam sungguh berat, disamping kemampuan dalam hal materi yang harus dikuasai, guru juga harus menguasai psikologis anak didik, bersikap sabar dan bijaksana. Hal ini merupakan tugas guru secara rutin yang harus dijalankan oleh seorang guru. Hal seperti ini jika dilakukan berulang-ulang dalam kesehariannya maka kejenuhan akan muncul, yang akibatnya akan membawa dampak semangat mengajar menurun. Untuk menanggulangi masalah tersebut kepala madrasah melalui wawancara menjelaskan sebagai berikut:

“Setiap manusia akan merasa bosan melaksanakan rutinitas tanpa ada variasinya, begitu pula dengan profesinya seorang guru, untuk menanggulangi masalah tersebut di Madrasah ini ada program rekreasi untuk keluarga guru dan karyawan yang dilaksanakan 1 tahun sekali dan juga ada program anjungsana antar keluarga yang dilaksanakan 6 bulan sekali. Program tersebut dimaksudkan untuk memberikan penyegaran kepada para guru agar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar senantiasa semangat dan tidak jenuh. Selain itu untuk menjaga hubungan kekeluargaan yang ada dalam lembaga sekolah tersebut. Disamping itu di sekolah juga disediakan sarana olah raga, seperti lapangan Tenis, Tenis meja. Disitu bapak

ibu guru bisa memanfaatkan sarana pada waktu jam kosong untuk melepas kejenuhan mengajar dengan berolah raga.”¹⁸⁴

Beliau juga mengungkapkan bahwa tujuan pembelajaran yang diharapkan hendaklah mampu menyentuh tiga ranah pembelajaran baik kognitif, afektif dan psikomotorik. Untuk itu, guru dengan salah satu cara yaitu dengan mengikuti pelatihan adalah akan memberikan pengajaran kepada guru tentang sebuah ketrampilan.

Hal yang sama mengenai penanggulangan kejenuhan dalam mengajar juga disampaikan oleh guru berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Di sekolah memang ada program rekreasi dan anjaksana keluarga, program ini dibuat dengan tujuan untuk menciptakan penyegaran pada guru dan karyawan di sekolah agar mereka senantiasa bisa menjalankan tugasnya dengan semangat yang tinggi dan dilaksanakan secara profesional. Program ini didanai oleh pihak sekolah yang diambilkan dari laba koperasi dan usaha kecil sekolah yang lainnya. Pengelolaannya juga dilaksanakan secara transparan sehingga seluruh guru dan karyawan mengetahui sumber dan kegunaannya.”¹⁸⁵

Dari keterangan di atas kepala madrasah peka dan bisa mencari solusi bagaimana agar guru tetap *fresh*, tidak jenuh dan tetap semangat sehingga tingkat profesionalisme kedisiplinannya tetap tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Adapun upaya yang dilaksanakan berupa ditetapkannya program rekreasi keluarga setiap setahun sekali dan anjang sana antar keluarga setiap 6 bulan sekali. Program tersebut dilaksanakan selain menjalin keakraban dengan keluarga besar MTs juga untuk menciptakan kesegaran bagi guru dan karyawan setelah penat menjalankan aktivitas sehari-hari di sekolah.

3. Perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak

Dalam kaitannya dengan pemberian hukuman dan penghargaan kepada para guru dalam melaksanakan tugasnya, kepala MTs Negeri Hampan Perak menyatakan bahwa:

¹⁸⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

¹⁸⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Nurmala, S.Pd, selaku salah seorang guru IPA MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 19 Mei 2016 Pukul 10.0 WIB.

“Selama ini bentuk penghargaan yang kami berikan berupa materi, yaitu memberikan honor kepada guru yang bertugas dengan disiplin dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tata tertib yang sudah ditentukan berupa tambahan atau tepatnya uang kerajinan. Namun, selain itu sebenarnya sudah 2 tahun ini dalam rapat saya informasikan kepada guru-guru baik yang PNS maupun Non PNS bahwa bagi siapa saja yang dalam setahun tidak pernah absen atau ijin, maka saya akan memberikan 1 gram emas. Tapi hingga sekarang hanya 2 orang guru saja yang mendapatkannya. Selain itu penghargaan yang hampir setiap saat kami lakukan adalah memberikan dukungan mental dalam bentuk pujian untuk terus mengembangkan potensi yang dimiliki setiap warga sekolah”¹⁸⁶

Adapun cara pemberian penghargaan itu sebagai berikut:

“Kalau dalam bentuk honor tambahan atau uang kerajinan itu mungkin hanya guru honor saja yang tahu pada saat penandatanganan amprah gaji. Diluar dari itu setiap tahun saya juga menaikkan gaji untuk guru honor meskipun kenaikannya tidak banyak. Mengenai cara pemberiannya saya langsung yang memberikan gaji itu dengan memanggil guru honor satu persatu ke ruangan saya kemudian untuk guru honor yang berprestasi saat memberikan honor nya sekalian saya motivasi bahwa “cuma bapak/ibu yang mendapatkan uang tambahan ini”, ini karena bapak/ibu berprestasi, tapi jangan bilang ke guru yang lainnya kalau bapak/ibu dapat tambahan, meskipun sebenarnya guru honor berprestasi lainnya mendapatkannya. Kalau pujian saya melakukannya dikala guru yang bersangkutan lagi berdua dengan saya maupun saat rapat atau ngumpul di ruang guru. Dan kalau penghargaan itu berupa emas saya memberikannya pada saat rapat tahun ajaran baru.”¹⁸⁷

Bentuk dan cara pemberian penghargaan ini sesuai dengan apa yang diterima oleh WKM Kesiswaan dan guru. Sebagaimana mereka mengungkapkan:

“Untuk guru yang disiplin penghargaan yang diberikan Bu Kepala itu berupa pujian dan materi yaitu emas yang dilakukan ketika rapat”¹⁸⁸

“Bentuk penghargaan kepek kepada guru yang disiplin yang pernah saya rasakan dari pujian dan mendapat gaji tambahan. Selain itu, Ibu juga pernah menyampaikan bahwa bagi siapa saja yang tidak pernah absen atau ijin dalam setahun maka akan diberikan 1 gram emas. Saya sebenarnya termotivasi juga dengan 1 gram emas itu, tapi mau gimana lagi, kondisi yang memang tidak memungkinkan untuk hadir di sekolah. Cara pemberian penghargaan itu biasanya ketika saya lagi berdua dengan dia membahas sesuatu gitu maupun waktu ramai-ramai dengan guru lainnya”¹⁸⁹

¹⁸⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 7 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

¹⁸⁷ *Ibid.*,

¹⁸⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Ibrahim Jalal, S.Pd selaku guru senior sekaligus WKM Kesiswaan MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 16 April 2016 Pukul 10.20 WIB

¹⁸⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Amdayani, S.Pd selaku guru Mapel B. Indonesia MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 23 Mei 2016 Pukul 11.20 WIB

Senada dengan apa yang dinyatakan oleh guru lainnya:

“Pujian itu hal yang tidak pernah terlepas dari Bu kepek ketika guru mendapatkan prestasi atau dalam hal ini guru yang disiplin. Hampir setiap pertemuan pujian dan motivasi itu selalu diberikan Ibu kepada kami. Bagi guru yang disiplin yang tidak pernah absen Ibu menjanjikan akan memberikan emas 1 gram. Tahun lalu saya diberikan emas itu ketika rapat.”¹⁹⁰

Dari apa yang diungkapkan oleh kepala madrasah di atas, tampaklah bahwa bentuk penghargaan (*reward*) yang diberikan adalah berbentuk pujian. Selain dari pujian ada juga bentuk penghargaan lainnya yaitu dengan memberi uang kerajinan khusus untuk guru honor dan cara pemberiannya dengan cara diam-diam atau dipanggil satu-persatu kemudian dimotivasi bahwa cuma guru berprestasi itulah yang mendapatkan tambahan gaji dan mengatakan agar guru yang berprestasi tersebut tidak mengatakan kepada guru yang lain bahwa dia dapat gaji tambahan. Kemudian yang tidak kalah pentingnya untuk semua tenaga pendidik dan kependidikan baik yang PNS maupun Non PNS kepala madrasah MTsN Hampan Perak memberikan 1 gram emas bagi siapa saja yang tidak pernah terlambat dan tidak pernah absen atau ijin. Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti tanggal 1 Juni 2016 para guru honor mengantri saat mengambil gaji dari ruangan beliau satu-persatu.

Adapun perilaku kepala MTsN Hampan Perak dalam proses pemberian hukuman untuk meningkatkan kedisiplinan di MTs yang ia kelola, beliau menyampaikan sebagai berikut:

“Ada peribahasa mengatakan bahwa tiada gading yang tak retak, tiada laut tak berombak dan tiada manusia yang melakukan kesalahan. Dalam hal ini, tidak ada sekolah atau madrasah di atas permukaan bumi ini guru-gurunya yang tidak melakukan kesalahan, pasti ada guru-gurunya yang melakukan kesalahan. Dan di sinilah peran dan perilaku seorang pimpinan dibutuhkan. Dalam hal ini hukuman atau yang dikenal dengan *punishment* yang saya lakukan adalah teguran, peringatan ringan dan peringatan keras dan bahkan bisa sampai pada pemecatan jika guru honor akan saya lakukan. Namun meskipun begitu, belum ada guru honor yang saya pecat. Karena memang belum ada yang melanggar peraturan di luar batas. Kalaupun keluar biasanya dia resign karena ada hal lain, bukan karena pemecatan.”¹⁹¹

Beliau juga menambahkan bahwa:

¹⁹⁰ Hasil Wawancara dengan Nurherawaty Purba, S.Pd selaku guru Mapel Matematika MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 23 Mei 2016 Pukul 12.20 WIB

¹⁹¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

“Kalau dicari-cari ada banyak pelanggaran yang dilakukan oleh guru, contohnya telambat, keluar ketika jam dia mengajar, pulang lebih awal, dan terlambat menyelesaikan perangkat pembelajaran. Bahkan ada juga guru yang memberikan hukuman kepada siswa dengan kontak fisik seperti mencubit gitu. Tapi itu dulu ketika awal-awal saya dipindahkan untuk memimpin madrasah ini. Kalau sekarang pelanggarannya itu paling guru honor yang telambat, karena yang PNS sekarang pakai *pinger print*, kalau mereka telat atau pulang lebih awal tentunya mereka menerima resikonya sendiri karena dipotong uang makannya, guru yang keluar di jam pelajaran, terlambat mengumpulkan perangkat pembelajaran, dan menghukum murid dengan kontak fisik insya Allah sekarang hampir tidak ada lagi.”¹⁹²

Ditambahkan juga oleh beliau sebagai berikut:

“Cara mengatasi terkait dalam hal menegakkan hukuman atau *punishment* terhadap guru yang melanggar tata tertib yang berlaku di madrasah ini adalah dengan melalui tahapan-tahapan. Artinya adalah jika tahapan yang pertama diberikan tidak mampu berhasil untuk mengatasinya, maka masuk ke tahapan berikutnya dan begitulah seterusnya sampai pada tahapan terakhir, yaitu pemecatan. Adapun tahapan sebagai cara mengatasinya yang dimaksud adalah menyampaikan hal-hal yang terkait dengan kedisiplinan itu pada saat rapat dengan bahasa puji-pujian yang jika dimaknai berarti sindiran bagi yang melanggarnya. Apabila ada yang melanggar aturan di luar batas maka saya mencari waktu yang tepat untuk bertemu empat mata untuk membahas dan berusaha menyelesaikan permasalahan tersebut, kemudian setiap perilaku yang melanggar kedisiplinan atau yang berprestasi saya tulis dibuku catatan “daftar kejadian/tindakan”. Namun kalau pelanggarannya itu berat seperti yang pernah terjadi itu hukuman kontak fisik yang diberikan kepada murid, maka saya berikan arahan terlebih dahulu dan menyuruh beliau membuat surat perjanjian tidak akan melakukannya lagi. Semua ini dilakukan tentunya dengan asas kekeluargaan.”¹⁹³

Berdasarkan dari keterangan pernyataan beliau, dapat jelaslah bagaimana perilaku Kepala MTsN Hamparan Perak dalam proses pemberian hukuman. Bagi guru yang berprestasi atau melanggar aturan ringan maka akan dicatat dibuku catatan daftar kejadian/tindakan. Namun, jika pelanggarannya berat maka diberikan pengarahan terlebih dahulu dan disuruh membuat surat perjanjian agar tidak melakukannya. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan WKM dan guru:

“Ibu termasuk orang yang tegas dan tak bosan-bosan menyampaikan hal mengenai kedisiplinan. Dalam pemberian hukuman jika bersifat pribadi dan tidak sering dilanggar maka Ibu menegurnya langsung tanpa diketahui oleh guru lainnya. Tapi kalau pelanggarannya itu berat, Ibu memanggil ke kantornya dan berusaha

¹⁹² *Ibid.*

¹⁹³ *Ibid.*

menyelesaikannya dengan bahasa-bahasa yang baik namun menyindir menusuk ke hulu hati”¹⁹⁴

“Selama ini yang saya tahu Ibu kalau memberikan hukuman itu dengan teguran berupa sindiran-sindiran saja yang dilakukan di kantornya maupun disaat rapat. Tapi itu dilakukan sering, namanya juga perempuan pak, ya pasti cerewet. Karna sering diomongin itu mungkin kami merasa malu dan perlahan merubah sikap.”¹⁹⁵

“Saya belum pernah mendapat hukuman dari Ibu. Paling kalau telat tidak dapat uang kerajinan dan kalau ada absen ya gak dapat emas”¹⁹⁶

Dari hasil wawancara ini dan diperkuat dengan hasil observasi peneliti ketika mereka sedang melakukan rapat maupun sekedar berkumpul istirahat di ruang guru dapat diketahui bahwa pemberian hukuman bagi guru yang tidak disiplin baik dari segi waktu maupun administrasi dilakukan dengan cara bahasa puji-pujian yang jika dimaknai berarti sindiran bagi yang melanggarnya baik diwaktu rapat atau sedang berkumpul dengan guru maupun dipanggil secara pribadi untuk membahas terkait masalah tersebut. Apabila ada yang melanggar aturan di luar batas maka Kepala MTs Hamparan Perak mencari waktu yang tepat untuk bertemu empat mata untuk membahas dan berusaha menyelesaikan permasalahan tersebut. Setiap perilaku yang melanggar kedisiplinan atau yang berprestasi kepala MTsN Hamparan Perak menuliskannya dibuku catatan yang disebutnya “buku perilaku guru”. Namun kalau pelanggarannya itu berat seperti yang pernah terjadi hukuman kontak fisik yang diberikan kepada murid, maka beliau memberikan arahan terlebih dahulu dan menyuruh guru yang bermasalah itu membuat surat perjanjian agar tidak akan melakukannya lagi. Buku perilaku guru dan surat perjanjian yang terlampir dalam tulisan ini merupakan bukti bagaimana kepala madrasah memberikan hukuman.

4. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dengan Guru untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hamparan Perak

¹⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 12 April 2016 Pukul 11.20 WIB.

¹⁹⁵ Hasil Wawancara dengan Nurherawaty Purba, S.Pd selaku guru Mapel Matematika MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 23 Mei 2016 Pukul 12.20 WI

¹⁹⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Amdayani, S.Pd selaku guru Mapel B. Indonesia MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 23 Mei 2016 Pukul 11.20 WIB

Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang memimpin dan yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga yang satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara kedua belah pihak yakni pemimpin dan yang dipimpin dalam relasi manusia (*human relationship*). Kepala madrasah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

Berbicara tentang pendekatan komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap para gurunya untuk meningkatkan kedisiplinan mereka adalah merupakan hal yang teramat penting dan juga merupakan teknik yang penting yang dikarenakan teknik ini bermuara kepada dua hal, yaitu teknik yang efektif dan hasilnya. Sebagaimana yang diutarakan oleh beliau sebagai berikut:

“Pendekatan komunikasi interpersonal yang saya lakukan kepada guru merupakan hal yang teramat penting. Karena melalui komunikasi secara interpersonal kita dapat melakukan berbagai pendekatan-pendekatan untuk mengetahui langsung bagaimana keadaan karakter guru yang sebenarnya. Semuanya saya lakukan lagi-lagi secara kekeluargaan. Pendekatan yang saya lakukan adalah mengajak mereka datang ke ruangan saya untuk menanyakan beberapa hal. Diantara yang saya tanya mula-mula adalah soal keluarga mereka, yaitu bagaimana kabar keluarga, di mana tinggal sekarang, sama siapa tinggalnya, rumah sendiri atau menyewa atau mengontrak, dan hal-hal yang berhubungan dengan kekeluargaan lainnya. Lalu disela-sela saya bertanya demikian, barulah saya masukkan *stressing focus* yang mau saya tanya, yaitu menyangkut tentang kedisiplinan mereka. Inilah teknik komunikasi interpersonal yang saya lakukan. Di sinilah mereka sebenarnya tidak mengetahui bahwa ternyata mereka itu sedang diintrograsi oleh saya berkomunikasi tentang arti penting atau urgensi kedisiplinan mereka sebagai guru dan tenaga pendidik.”¹⁹⁷

Kemudian ditambahkan lagi oleh beliau:

“Saya lebih senang jika dekat dan bercanda dengan guru-guru. ketika bercanda ini juga saya kadang menyindir atau menekankan beberapa hal yang penting terkait kedisiplinan, penugasan, dan kebijakan-kebijakan khusus yang telah ditetapkan. Ini saya lakukan sebagai penguat atau pengingat bagi mereka meskipun sebenarnya telah saya bicarakan dalam rapat-rapat yang ada.”¹⁹⁸

Adapun wujud konkrit komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan guru adalah sebagai berikut:

¹⁹⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

¹⁹⁸ *Ibid.*

“wujud konkritnya pada saat rapat dan berkumpul di ruang guru maupun tempat lainnya saya bersikap terbuka, yaitu menerima saran dan kritik dari guru. Mendukung dan menghargai setiap kegiatan atau metode baru yang dilakukan guru untuk meningkatkan minat belajar siswa dengan memberikan materi maupun motivasi.”¹⁹⁹

Wawancara tersebut didukung dengan ungkapan salah seorang guru, demikian hasil wawancaranya:

“Kalau saya secara pribadi menganggap beliau sebagai kakak saya sendiri, tapi gak tau bagaimana dengan guru yang lainnya ya. Ibu itu ramah sekali, suka becanda, sering ngajak kami ngobrol secara pribadi maupun beramai-ramai di ruang guru, mau mendengarkan keluhan-keluhan kami dalam menjalankan tugas sekaligus memberi solusi atau meminta tanggapan dari guru lainnya untuk memberi solusi. Jadi secara pribadi saya merasa kalau ibu itu cocok dijadikan kawan curhat.”²⁰⁰

Dalam wawancara selanjutnya dengan kepala madrasah, beliau juga mengatakan bahwa segala apa yang akan dilakukan seorang pimpinan hendaknya juga tak lepas dari kondisi yang ada. Sebagaimana wawancara berikut ini:

“Kepala madrasah itu harus peka dalam melihat kondisi yang dihadapi guru dalam mengambil keputusan, namun harus tetap sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dari dinas, apabila ada sesuatu yang penting untuk ditangani segera langsung mengadakan koordinasi.”²⁰¹

Data ini didukung oleh hasil wawancara oleh salah seorang guru yang menyatakan bahwa:

“Dalam mengukur kompetensi, Ibu sering mengajak komunikasi dengan guru, sehingga setiap ada kendala dalam melaksanakan tugas biasanya segera diselesaikan, jika dirasa bisa meleaksakannya secara personal maka langsung beliau selesaikan, namun bila dirasa perlu melibatkan yang lainnya maka Ibu mengadakan rapat terbatas.”²⁰²

Data ini didukung oleh hasil wawancaranya yang menyatakan bahwa:

“Ibu itu kadang bersikap situasioner dalam mengambil suatu keputusan, misalnya apabila ada permasalahan yang penting yang segera harus mendapatkan solusi segera mengajak bawahannya untuk rapat, dan dalam sebuah rapat tidak ditemui suatu keputusan walaupun sudah diadakan voting atau diskusi-diskusi, maka Ibu

¹⁹⁹ *Ibid.*

²⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Nurmala, S.Pd, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 20 Mei 2016 Pukul 12.20 WIB.

²⁰¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

²⁰² Hasil Wawancara dengan Ibu Nurmala, S.Pd, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 20 Mei 2016 Pukul 13.00 WIB.

mengambil keputusan sendiri akan tetapi tetap ada persetujuan dari anggota rapat dan mempertimbangkan segala sesuatunya.”²⁰³

Kepala MTs Negeri Hampan Perak selalu mengedepankan kerjasama dengan guru untuk mencapai tujuan bersama. Beliau selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun semangat dan mendorong guru dalam menjalankan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademiknya. Sebagaimana hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah:

“Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahannya, hal itu beliau lakukan untuk mencapai tujuan bersama, beliau selalu memberi contoh, dorongan, memupuk rasa kekeluargaan dan senantiasa membangun semangat para bawahannya untuk selalu mengembangkan potensi bawahan.”²⁰⁴

Sebagaimana hasil wawancara dengan wakil kurikulum:

“Ibu pernah bilang kerja yang baik itu adalah kerja yang tuntas, untuk itu beliau selalu memberi dorongan untuk selalu melakukan sesuatu sesuai dengan niat yang benar, agar pekerjaan itu akan dilakukan dengan baik dan memperoleh hasil yang maksimal.”²⁰⁵

Data tersebut didukung oleh pernyataan dari guru:

“Memang benar, Ibu kepala tidak henti-hentinya memberikan dorongan dan membantu kami dalam pengembangan profesi dan berusaha menjalin kerjasama yang baik dengan guru.”²⁰⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh hasil wawancara guru:

“Saya sering melihat ibu melakukan koordinasi dengan wakil-wakilnya bila ada hal yang berkaitan tentang pelaksanaan tugas yang berhubungan dengan profesionalisme dan kompetensi akademik. Seperti dalam memberikan tugas kepada guru untuk mengikuti diklat.”²⁰⁷

Data ini didukung oleh hasil wawancaranya juga yang menyatakan bahwa:

²⁰³ *Ibid.*

²⁰⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Ibrahim Jalal, S.Pd, selaku WKM Bidang Kesiswaan MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

²⁰⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Ethie Fetty R, selaku MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 24 Mei 2016 Pukul 10.20 WIB.

²⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Nurmala, S.Pd, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 20 Mei 2016 Pukul 11.20 WIB.

²⁰⁷ Hasil Wawancara dengan Hidayat, S.Ag, selaku KTU MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 20 Mei 2016 Pukul 09.20 WIB.

“Pengawas datang seminggu sekali atau paling lambat 3 minggu sekali. Kegiatan evaluasi untuk kemajuan dilakukan kerjasama dengan pengawas dan diadakan rutin 3 bulan sekali.”²⁰⁸

Profesionalisme kedisiplinan guru, kepala MTs Negeri Hampan Perak ketika bertindak selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya. Kepala madrasah juga selalu berusaha melakukan pendekatan secara interpersonal. Beliau selalu bertanya tentang keberadaan mereka seputar kompetensi akademik, dan tanggap akan keberadaan para guru. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah:

“Saya sadar akan keberadaan guru. Untuk itu dalam mengambil sebuah tindakan harus selalu bertolak kepada kepentingan dan kebutuhan guru dan staf, serta mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas. Kami juga berusaha selalu tanggap seputar keadaan mereka, misalnya melakukan pendekatan secara interpersonal untuk bertanya mengenai hal yang berkaitan dengan kompetensi akademik mereka.”²⁰⁹

Hal senada diungkapkan juga oleh salah seorang guru yang menyatakan:

“saya sering diajak ngobrol bedua sama Ibu, kadang di ruang guru, kadang juga saya dipanggil di kantornya. Ada rapat juga tiap sabtu.”²¹⁰

Hal senada diungkapkan kepala madrasah yang menyatakan:

“Ibu sering mengajak bicara secara interpersonal dengan guru untuk segala permasalahan yang berkaitan dengan kemajuan sekolah, dan selalu melakukan rapat setiap hari Sabtu dalam seminggu sekali di akhir Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dalam sepekan.”²¹¹

Hal senada diungkapkan waka kurikulum yang menyatakan:

“Selain Ibu, peran pengawas juga diperlukan dalam mengevaluasi kinerja para guru yang dimaksudkan agar tercapainya profesionalisme kedisiplinan guru yang dapat meningkatkan kualitas sekolah dan peserta didik.”²¹²

Dari paparan tersebut di atas peneliti sepakat dengan pengawas yang mewenangi Madrasah MTs Negeri Hampan Perak, bahwa benar pimpinan madrasah telah

²⁰⁸ *Ibid.*

²⁰⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

²¹⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Nurmala, S.Pd, selaku salah seorang guru MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 25 Mei 2016 Pukul 10.00 WIB.

²¹¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Siti Hamidah Siregar, selaku Kepala MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 5 April 2016 Pukul 13.20 WIB.

²¹² Hasil Wawancara dengan Ibu Dra. Ethie Fetty R, selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum MTs Negeri Hampan Perak pada tanggal 19 April 2016 Pukul 09.20 WIB.

melakukan tugasnya dengan memperhatikan bawahannya, ini dilihat dari penilaian pengawas bahwa seluruh bawahannya merasa nyaman dengan kepemimpinan beliau. Dan segala tugas yang menjadi kewajiban bawahan dapat dilaksanakan dengan baik, dengan kata lain Kepala MTs Hamparan Perak telah berhasil menyelesaikan masalah-masalah personal dan lembaga. Demikian hasil wawancara dengan pengawas:

“Seorang pimpinan memang hendaknya memberi rasa nyaman dan mengayomi bawahannya, itu dilakukan bisa dengan mengajak bawahannya bicara secara personal untuk menggali informasi tentang persoalan yang dihadapi bawahannya atau bila perlu dengan rapat tanpa mengabaikan peraturan yang berlaku dalam mengambil kebijakannya.”²¹³

Data tersebut juga didukung oleh hasil observasi bahwa kepala madrasah dapat mempengaruhi bawahannya dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang dilakukan dengan asas kekeluargaan, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala madrasah dapat tercapai. Kepala MTs Negeri Hamparan Perak menentukan gaya kepemimpinan dengan melihat keadaan pribadi perseorangan tiap bawahan serta kedinasan dalam pengambilan keputusan yang dihadapi oleh kepala madrasah. Dengan arti kepala madrasah dalam menggunakan pendekatan pada bawahannya dengan gaya kepemimpinan personal (sifat) dan instansi dalam mengambil keputusan yang dihadapi. Sehingga guru mendapatkan solusi yang tepat dalam menghadapi masalah dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga profesionalisme kedisiplinan guru semakin meningkat. Dan akhirnya tercapainya tujuan lembaga pendidikan ini dalam rangka meningkatkan kedisiplinan para gurunya.

C. Pembahasan Penelitian

Ada 4 (empat) temuan dalam penelitian ini setelah dilakukan reduksi pemaparan data, yaitu:

1. Perilaku Kepala Madrasah dalam Mengkomunikasikan Visi dan Misi untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hamparan Perak

Dalam hal ini Kepala MTsN Hamparan Perak melakukan komunikasi secara lisan maupun tulisan yang selalu dikomunikasikan dalam setiap pertemuan dan rapat

²¹³ Hasil Wawancara dengan Ibu Fitra Darmawina Lubis, S.Pd selaku Pengawas di MTs Negeri Hamparan Perak pada tanggal 12 Mei 2016 Pukul 11.20 WIB.

madrasah. Kepala madrasah menekankan bahwa visi dan misi yang telah dibuat ini jangan hanya sekedar hiasan belaka yang terpampang indah di tempatnya, akan tetapi harus dapat direalisasikan dalam praktek pendidikan yang nyata di madrasah.

Adapun visi atau tujuan jangka panjang yang dirumuskan untuk meningkatkan kedisiplinan guru yaitu berakhlak mulia. Guru yang bertaqwa tentunya secara otomatis mempunyai pribadi yang disiplin. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab 2 bahwa disiplin adalah ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan tata tertib. Sedangkan taqwa yaitu memelihara diri dalam menjalani hidup sesuai tuntunan/ petunjuk Allah. Kemudian selain visi yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kedisiplinan guru, telah dirumuskan pula misi sebagai tujuan jangka pendek yang harus dicapai. Terkait dengan itu, misi untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTsN Negeri Hampan Perak adalah mengembangkan perilaku dan sikap religiulitas di dalam lingkungan dan luar madrasah.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut menjadi kenyataan beliau membahasnya disetiap pertemuan atau rapat untuk menanamkan nilai-nilai keagamaan dan menetapkan program-program yang harus dicapai dalam setahun. Adapun hal yang diterapkan dalam mewujudkan visi misi itu menjadi kenyataan kepala MTs Hampan Perak melakukannya dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

a) Perencanaan;

Dalam kaitannya mewujudkan visi misi madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru menjadi kenyataan, Kepala MTsN Hampan Perak merencanakan dan merincikan visi misi tersebut menjadi beberapa program lagi yang harus dicapai dalam setahun. Setiap program yang dibuat tentunya dari hasil kesepakatan bersama dan selalu melibatkan guru termasuk dalam membuat tata tertib guru. Program yang telah berjalan diantaranya adalah “Koin Madrasah” yang membiasakan setiap warga sekolah untuk bersedekah di lingkungan maupun di luar lingkungan madrasah

b) Pengorganisasian

Agar program Koin Madrasah berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan, kepala MTsN Hampan Perak membagi tugas kepada guru-guru sebagai pelaksana program, terutama bagi wali kelas dan menginformasikan kepada guru-guru lain untuk mengaitkan pelajaran dengan program tersebut. Kemudian untuk menjalankan tata tertib

guru kepala madrasah juga membagi tugas kepada wakil-wakilnya, KTU dan termasuk juga kepada satpam sebagai pengontrol dan pelapor.

c) Pelaksanaan

Setelah program yang dibuat telah disepakati bersama, maka kepala madrasah menginformasikan program tersebut melalui upacara. Agar program tersebut berjalan maka kepala madrasah memulai setiap program tersebut dari dirinya sendiri selanjutnya dilaksanakan oleh warga madrasah.

d) Pengawasan

Setiap program yang telah berjalan akan tetap diawasi oleh beliau dengan mengecek langsung setiap program dan menanyakan kepada orang yang diberikan tanggung jawab sebagai pelaksana program seperti wakil-wakilnya, KTU, dan guru-guru.

Hal ini sejalan dengan pendapat Davidson, yaitu peran *leadership* dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui :²¹⁴

d. *Education* (menumbuhkan pemahaman terhadap visi).

e. *Authentication* (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa “kata sesuai dengan perbuatan”).

f. *Motivation* (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai – *self motivated workforce* – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan).

Dan sesuai juga dengan pendapat Heri Gunawan bahwa peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah yang memadukan dengan nilai-nilai karakter diharapkan dapat:²¹⁵

j. Berpedoman pada rencana yang sudah disusun sebagai patokan untuk bekerja,

k. Selalu memperhatikan pembiayaan, perlengkapan, cara yang ditempuh, dan *stakeholder*,

l. Memperhatikan pengorganisasian secara benar,

m. Memperhatikan kemampuan orang yang akan mengerjakan tugas,

n. Berupaya menempatkan orang pada posisi yang tepat sesuai kemampuan dan keahliannya,

o. Membangun suasana yang menyenangkan dengan transparan,

p. Selalu memperhatikan waktu dan situasi yang berkembang,

²¹⁴ Davidson, *Introduction to Management Accounting* (New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice - Hall International Inc, 1995), h. 75.

²¹⁵ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter “Konsep dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 183

- q. Berupaya secara optimal agar semua program dapat dilaksanakan, dan
- r. Melakukan kontrol terhadap setiap unsur manajemen secara konsisten.

Perilaku atau upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi madrasah yang ia kelola untuk meningkatkan kedisiplinan gurunya adalah sebenarnya terpulung kepada tugas dan fungsi pokok (tupoksi) seorang kepala madrasah itu sendiri, yaitu *educator* (pendidik), *manajer* (pengelola), *administrator* (tata usahawan), *supervisor* (pengawas), *leader* (pemimpin), *inovator* (perubah) dan *motivator* (pemotivasi). Di madrasah yang menjadi objek penelitian ini, fungsi kepemimpinan yang menonjol dari kepala madrasah ini adalah fungsi sebagai motivator yang menurut penulis telah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi terkait dengan pengkomunikasian visi dan misi madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru agar tujuannya tercapai. Motivasi ini ditumbuhkan melalui ucapan-ucapan atau motivasi langsung dan motivasi tidak langsung yaitu melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

1) Membuat tata tertib guru

Dalam meningkatkan kedisiplinan guru, kepala MTsN Hampan Perak berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Untuk itu perlu dirumuskan tata tertib bagi guru agar guru-guru dapat menjadikan itu sebagai kontrol mereka ketika mengajar. Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa perumusan tata tertib guru ini pun melibatkan dan atas dasar kesepakatan guru ketika rapat. Kedisiplinan ini berlaku untuk semua guru dan karyawan tanpa membedakan kepangkatan mereka baik yang PNS maupun Non PNS.

Menurut Locke perilaku pemimpin harus tegas untuk membujuk orang lain mengambil tindakan. Menurut beliau ada beberapa cara dalam mengambil tindakan, yaitu menggunakan otoritas yang sah, menjadi teladan, penetapan sasaran memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun

keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitas.²¹⁶

Pendapat di atas sesuai dengan perilaku yang dilakukan oleh kepala MTsN Hampan Perak, agar guru mau mengikuti tata tertib yang ada Kepala MTsN Hampan Perak menggunakan otoritasnya sebagai pemimpin untuk mengingatkan tata tertib guru hampir disetiap rapat yang ada dengan motivasi-motivasi dan bahasa pujian yang sebenarnya menyinggung. Bahasa pujian ini berfungsi untuk menyinggung kesalahan guru namun membekas dijiwa guru tersebut. Hal ini sesuai dengan firman Allah:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ
قَوْلًا بَلِيغًا

“mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka”. (QS. An Nisa: 63)²¹⁷

2) Mengatur lingkungan fisik.

Selain memotivasi secara langsung Kepala MTsN Hampan Perak juga memotivasi gurunya melalui pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan. Dengan mengatur lingkungan fisik menurut peneliti salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menumbuhkan motivasi untuk meningkatkan kedisiplinan, karena dengan lingkungan/ruang kerja yang nyaman maka secara tidak langsung mempengaruhi kondisi psikis seseorang agar lebih kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugasnya terutama dalam mencapai tujuan visi misi.

3) Mengatur suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga termasuk motivasi yang tidak langsung yang diberikan kepala MTsN Hampan Perak, yang akan membangkitkan

²¹⁶ Edwin A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*, terj. Aris Ananda (Jakarta: Spektrum, 1997), h. 4.

²¹⁷ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 70

kinerja para tenaga pendidik dan kependidikan. Sebagaimana halnya lingkungan fisik, suasana kerja juga sangat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga. Dengan suasana yang kondusif dan adanya saling kerjasama antar personal dan lembaga maka akan terwujud tenaga profesional yang diharapkan. Adapun cara yang dilakukan kepala MTsN Hampan Perak dalam mengatur suasana kerja agar tetap tenang dan menyenangkan yaitu dengan selalu bersikap ramah kepada guru dan staf, memberikan kebebasan berkarya dan memberikan hak untuk menyatakan pendapat dan keinginan-keinginannya, apabila ada masalah dipecahkan bersama dan selalu melibatkan para guru untuk membuat berbagai program. Selalu mengadakan pertemuan melalui rapat seminggu sekali tiap hari Sabtu di akhir pekan, rapat dinas sebulan sekali, rapat tengah semester 3 bulan sekali, rapat semester 6 bulan sekali, rapat akhir semester dan tahun ajaran baru setahun sekali. Dalam rapat inilah cara Kepala MTsN Hampan Perak menumbuhkan rasa kekeluargaan dan menumbuhkan rasa memiliki madrasah ini kepada guru dan stafnya. Selain itu, ada program rekreasi untuk keluarga guru dan karyawan yang dilaksanakan 1 tahun sekali dan juga ada program anjungsana antar keluarga yang dilaksanakan 6 bulan sekali. Program tersebut dimaksudkan untuk memberikan penyegaran kepada para guru agar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar senantiasa semangat dan tidak jenuh. Disamping itu di madrasah juga disediakan sarana olah raga, seperti lapangan Tenis, Tenis meja. Dengan memanfaatkan sarana olahraga guru-guru MTsN Hampan Perak dapat mempererat tali silaturahmi diantara mereka.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Karena berjalan atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung kepada pemimpin. Kepala madrasah dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya harus menggunakan cara atau langkah untuk mereka. Dalam hal ini yang penting untuk diperhatikan oleh kepala madrasah dalam mendekat mereka adalah menggunakan pendekatan yang tepat, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala madrasah dapat tercapai. Kepemimpinan kepala madrasah MTs Negeri Hampan Perak menentukan tipe kepemimpinan dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapi oleh kepala sekolah. Artinya kepala MTsN Hampan Perak menggunakan tipe kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Tipe otoriter ada pada

kepala madrasah dikala ia memang tegas menginginkan kedisiplinan para gurunya benar-benar dilakukan dengan sepenuh hati dan tulus dan tipe demokratis tercermin pada tindakannya mengikut sertakan para bawahan dalam pengambilan keputusan.

2. Keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak

Hal ini dilakukan dengan memulai dari diri pribadi sendiri bagi kepala madrasah yang bertujuan untuk menjadi contoh dan teladan bagi para gurunya sehingga memudahkan untuk memimpin para gurunya dalam hal yang menyangkut tentang peningkatan kedisiplinan mereka. Menurut beliau ada hubungan antara kedisiplinan dan keteladanan, tidak ada kedisiplinan tanpa keteladanan yang dalam hal ini kaitannya dengan lembaga pendidikan. Dan tidak ada kemajuan tanpa kedisiplinan. Maka, untuk dapat menjalankan misinya, kepala sekolah harus disiplin. Dan orang akan disiplin jika ada keteladanan. Keteladanan adalah awal dari segalanya. Ini sesuai dengan pendapat atau anjuran yang sangat bijak dari Ki Hajar Dewantoro: “*Ing Ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*” (apabila anda di depan memberi contoh, di tengah memberi masukan/pendapat, dan dibelakang tetap memberi arahan) harus benar-benar menjadi ruh kepala sekolah dalam bertindak.

Dalam teori kepemimpinan keteladanan Kouzes dan Posner menyatakan bahwa ketika mendapati sesuatu yang luar biasa terjadi, pemimpin melaksanakan lima praktik kepemimpinan teladan: mencontohkan cara (*Model the Way*), menginspirasi visi bersama (*Inspire a Shared Vision*), menantang proses (*Challenge the Process*), memampukan orang lain untuk bertindak (*Enable Others to Act*), dan menyemangati jiwa (*Encourage the Heart*).²¹⁸

Menurut penulis, pendapat Kouzes dan Posner di atas telah dilakukan oleh kepala Madrasah MTsN Hamparan Perak dalam meningkatkan kedisiplinan guru melalui teladannya, yaitu diantaranya:

²¹⁸ Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., *The Leadership Challenge* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 4th Ed. 2007), h.14

- a. Jika tidak ada panggilan atau keperluan dinas beliau datang diawal waktu setiap pagi sebelum siswa dan guru datang serta pulang paling akhir
- b. Memungut sampah yang terlihat jika sedang lewat di lingkungan sekolah
- c. Jika membuat suatu program kegiatan beliau terjun langsung untuk mengawasinya, bahkan beliau juga langsung ikut serta pada program-program tertentu.
- d. Bersikap terbuka, berperilaku dan bertutur kata dengan sopan, lemah lembut, ramah dan jujur kepada seluruh warga madrasah. Hal ini dilakukannya sebagai salah satu cara dan pendukung penyemangat jiwa sekaligus penarik agar warga sekolah mau mengikuti teladan yang beliau contohkan yang sesuai dengan firman Allah yaitu sebagai berikut:

فَمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَئِن كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ
فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran: 159).²¹⁹

Inilah teladan-teladan yang dicontohkan kepala madrasah demi mewujudkan warga sekolah yang disiplin kepala MTsN Hamparan Perak. Dari pengamatan penulis, perilaku yang dilakukan kepala MTs Negeri Hamparan Perak agar guru dapat mempengaruhi bawahannya dengan mudah melalui keteladannya beliau juga menggunakan prinsip-prinsip yang dikemukakan Nunung Chomzanah dan Atingtedjautisna berikut ini:

1. Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya;
2. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
3. Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya;
4. Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
5. Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih;

²¹⁹ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 56

6. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
7. Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karya.²²⁰

Dengan menggunakan prinsip tersebut, terbukti beliau berhasil mempengaruhi seluruh bawahannya melalui keteladanan yang dicontohkannya.

3. Perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamperan Perak

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola profesionalisme kedisiplinan guru yang tersedia di madrasah. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku profesionalisme kedisiplinan guru di madrasah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern. Manajemen profesionalisme kedisiplinan guru di madrasah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-profesionalisme kedisiplinan guru secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Menurut Mulyasa, kemampuan memberdayakan kedisiplinan guru di madrasah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian profesionalisme guru dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.²²¹

Dalam Islam kata *reward* dapat disamakan dengan kata *targhîb*. Istilah *targhîb* kerap diartikan dengan kalimat yang melahirkan keinginan kuat membawa seorang tergerak untuk mengerjakan amalan. Kalimat *targhîb* kerap ditemui baik dalam teks-teks al-Quran maupun hadis berupa janji-janji, *reward*, kabar baik yang memberi efek pada motivasi dan harapan untuk melaksanakan apa yang dijanjikan. sebagaimana firman Allah dalam al-Quran surat Ali Imran ayat 148, yaitu:

فَاتَّهَمُوا اللَّهَ تُؤَابَ الدُّنْيَا وَحَسَنَ ثَوَابِ الْآخِرَةِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ١٤٨

²²⁰Nunung Chomzanah dan Atingtedjautisna, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: armico, 1994), h.56.

²²¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) h. 103-105.

Artinya: karena itu Allah memberikan kepada mereka pahala di duniadan pahala yang baik di akhirat. dan Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebaikan. (QS. Ali Imran: 148).²²²

Dari ayat tersebut di atas dapat dipahami bahwa Allah memberikan janji kepada orang yang beriman dan beramal sholeh akan masuk ke dalam syurga dan akan kekal di dalamnya selama-lamanya. Ini merupakan gambaran dari *targhib* itu sendiri. Dalam hadis Rasulullah juga terdapat prinsip-prinsip *targhib* (*reward*), sebagai berikut yang bunyinya.

كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَصُفُّ عَبْدَ اللَّهِ وَ عُبَيْدَ اللَّهِ وَ كَثِيرًا مِنْ بَنِي الْعَبَّاسِ ثُمَّ يَقُولُ مَنْ سَبَقَ إِلَيَّ فَلَهُ كَذَا وَ كَذَا قَالَ فَيَسْتَبِقُونَ إِلَيْهِ فَيَقْعُونَ عَلَى ظَهْرِهِ وَ صَدْرِهِ فَيَقْبَلُهُمْ وَ يَلْزِمُهُمْ

Artinya : Pada suatu ketika Nabi membariskan Abdullah, Ubaidillah, dan anak-anak paman beliau, Al-Abbas. Kemudian, beliau berkata “ Barang siapa yang terlebih dahulu sampai kepadaku, dia akan mendapatkan ini dan itu.” Lalu mereka berlomba-lomba untuk sampai kepada beliau. Kemudian mereka merebahkan diri di atas punggung dan dada beliau. Kemudian, beliau menciumi dan memberi penghargaan. (HR. Ahmad)²²³

Sedangkan *punishment* berasal dari kata *Tarhīb* yang berarti ketakutan yang kuat. Maka istilah *tarhīb* kerap diartikan dengan kalimat yang melahirkan ketakutan yang kuat. Kata *tarhīb* juga kerap ditemui baik dalam teks-teks al-Quran maupun hadis seperti halnya kalimat *targhib*. Metode ini merupakan salah satu bentuk pendidikan yang terdapat dalam al-Quran. Sebagaimana firman Allah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلِ ۖ الْحُرُّ بِالْحُرِّ وَالْعَبْدُ بِالْعَبْدِ ۚ وَالْأُنثَىٰ بِالْأُنثَىٰ ۚ فَمَنْ عُفِيَ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتَّبِعْ بِالْمَعْرُوفِ ۚ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَنٍ ۚ ذَلِكَ تَخْفِيفٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَرَحْمَةٌ ۚ فَمَنْ أَعَدَّىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ ۙ ۱۷۸
وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيٰوةٌ يَاۤأُولِي ٱلْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ۙ ۱۷۹

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman. Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), Maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. dan jika kamu bertaubat (dari pengambilan riba), Maka

²²² Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 54

²²³ Imam Ahmad bin Muhammad bin Hanbal, *As-Salasiyat Fil Hadisi Nabawi al Kubisittah wa Musnad Ahmad*, terj. Azis Noor & Ulin Nuha (Jakarta: Pustaka Azzam, 2009), h. 537

bagimu pokok hartamu; kamu tidak Menganiaya dan tidak (pula) dianiaya. (QS. Al-Baqarah: 278-279).²²⁴

Hal ini juga terdapat dalam Sabda Nabi Muhammad saw:

عَنْ عُمَرُ بْنُ شُعَيْبٍ عَنْ أَبِيهِ عَنْ جَدِّهِ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : مُرُّوا
أَوْلَادَكُمْ بِالصَّلَاةِ وَهُمْ أَبْنَاءُ سِنِينَ وَاضْرِبْهُمْ أَبْنَاءَ عَشْرٍ وَفَرِّقُوا بَيْنَهُمْ فِي الْمَضَاجِعِ

Artinya: “Dari Umar Bin Syu’aib dari ayahnya dari kakeknya berkata : Raulullah SAW bersabda “perintahkanlah anakmu untuk melakukan shalat, pada saat mereka berusia tujuh tahun, dan pukullah mereka pada saat mereka berusia sepuluh tahun jika mereka meninggalkan shalat dan pisahkanlah mereka dalam hal tempat tidur.” (HR. Abu Dawud)”²²⁵

Khusus tentang penghargaan, Penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme guru. Melalui penghargaan ini para guru dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Penghargaan yang diberikan kepala madrasah biasanya berupa materiil dan spirituil. Penghargaan materiil biasanya berupa uang, yang pemberiannya di sesuaikan dengan beban pekerjaan yang di tugaskan. Untuk lembaga pemerintah biasanya sudah ada aturan yang telah di tetapkan, meskipun biasanya ada kebijakan dari pimpinan. Namun ada suatu hal yang lebih utama dibandingkan dengan penghargaan materiil, yaitu kepuasan batin dikarenakan kesuksesan dalam melaksanakan tugas sebagai tujuan dari suatu pekerjaan.

Apapun bentuk dari penghargaan meskipun berupa kata selamat dan sukses dari pimpinan sudah mempunyai harga tersendiri bagi bawahan, Untuk itu peran seorang pemimpin dalam memotivasi bawahanya sangat diperlukan, sehingga seorang pemimpin hendaknya memahami apa yang menjadi keinginan dan kesulitan bawahanya. Dengan maksud agar motivasi diberikan akan sesuai dengan apa yang hendak dilakukan dan pada akhirnya tercapainya tujuan yang dikehendaki. Dalam hal ini yang menentukan keberhasilan kepemimpinan adalah tindakan pimpinan, karena setiap pemimpin memiliki peluang untuk menciptakan iklim sekolah yang dipimpinnya lebih

²²⁴ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 37

²²⁵ Muhammad Nashiruddin al-Albani, *Shahih Sunan Abu Daud*, terj. Abd Mufid Ihsan & M. Soban Rohmat (Jakarta: Pustaka Azzam, 2006), h. 632.

kondusif, sehingga kinerja profesionalisme guru lebih baik, sebagai akibat dorongan atau motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin.

Dalam proses memberikan hukuman dan penghargaan agar kedisiplinan guru dapat meningkat Kepala MTsN Hampan Perak melakukannya melalui tahapan-tahapan secara terproses. Dalam memberikan hukuman dan penghargaan yang menonjol dari tipe kepemimpinan beliau adalah demokratis yang disatukan dengan sikap tegas yang tentunya dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang mendukung. Dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya beliau menggunakan cara atau langkah untuk mereka. Dalam hal ini menurut peneliti kepala madrasah menggunakan pendekatan yang tepat, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala sekolah dapat tercapai. Kepala MTsN Hampan perak bersikap tegas untuk menegakkan aturan-aturan yang sifatnya perundang-undangan dan menunjukkan bahwa beliau adalah pemimpin di lembaga tersebut yang harus dipatuhi. Sedangkan kepemimpinan demokratis dilakukan untuk membuat dan menegakkan aturan-aturan atau disiplin organisasi profesi, sikap hormat dan bekerjasama dengan teman seprofesi, memelihara sikap terhadap anak didik, dan memelihara sikap terhadap tempat kerja.

Setiap perilaku yang melanggar kedisiplinan atau yang berprestasi kepala MTsN Hampan Perak menulisnya dibuku catatan yang disebutnya buku daftar kejadian/tindakan. Adapun proses pemberian hukuman kepala MTsN Hampan perak melakukannya secara bertahap, yaitu:

- a. teguran, yaitu dilakukan apabila guru melanggar aturan-aturan yang ringan, misalnya ada guru yang terlambat menyelesaikan perangkat pembelajaran.
- b. peringatan ringan, yaitu dilakukan apabila guru melanggar peraturan karena kondisi tertentu, misalnya terlambat, keluar dijam pelajaran, dan pulang diawal waktu sebelum ja tugasnya berakhir. Khusus untuk masalah terlambat, guru honor tidak mendapatkan honor tambahan atau uang kerajinan.
- c. peringatan keras atau pemecatan, yaitu apabila guru melanggar aturan perundang-undangan yang berlaku, misalnya menghukum murid dengan kontak fisik.

Adapun cara menegur, memberikan peringatan ringan dan peringatan keras ini dilakukan kepala Madrasah melalui rapat-rapat dengan menggunakan bahasa-bahasa pujian yang apabila dimaknai berbentuk sindiran keras. Bagi guru yang berulang-ulang

melanggar aturan madrasah dan melanggar perundang-undangan yang berlaku kepala madrasah melakukannya dengan pendekatan-pendekatan yang sesuai yaitu melakukan komunikasi secara interpersonal dengan memanggil guru yang bersangkutan ke ruangan beliau tanpa diketahui guru yang lainnya dan membuat surat perjanjian agar tidak melakukannya lagi. Cara penyelesaian masalah-masalah tersebut dilakukan secara bertahap tergantung masalahnya, jika tahapan yang pertama diberikan tidak berhasil untuk mengatasinya, maka masuk ke tahapan berikutnya dan begitulah seterusnya sampai pada tahapan terakhir, yaitu pemecatan.

Sedangkan bentuk penghargaan yang diberikan Kepala MTsN Hampan Perak diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. materiil, yaitu memberikan honor kepada guru yang bertugas dengan disiplin dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tata tertib yang sudah ditentukan berupa tambahan atau tepatnya uang kerajinan serta dan tetap menaikkan gajinya meskipun kenaikannya tidak banyak. Selain itu selama 2 tahun terakhir ini Kepala MTsN Hampan Perak juga memberikan 1 gram emas kepada seluruh guru baik yang PNS maupun Non PNS yang setahun tidak pernah absen atau ijin dalam melaksanakan tugasnya
- b. spirituil, yaitu memberikan dukungan mental dalam bentuk pujian untuk terus mengembangkan potensi yang dimiliki setiap warga sekolah.

Adapun cara pemberian penghargaan itu sebagai berikut:

- a. untuk pemberian honor tambahan maupun gaji Kepala MTsN Hampan Perak memberikannya secara langsung tanpa melalui bendahara dengan memanggil guru honor satu persatu ke ruangnya. Ini dilakukannya agar beliau dapat melakukan pendekatan secara interpersonal dan memberikan motivasi-motivasi.
- b. untuk guru honor yang berprestasi pada saat pemberian honor Kepala MTsN Hampan Perak memberikan pujian dan motivasi kepada guru tersebut yang diantaranya beliau mengatakan bahwa cuma guru tersebutlah yang mendapatkan uang tambahan ini dan merahasiakan tambahan gaji ini kepada guru lainnya, meskipun sebenarnya guru honor berprestasi lainnya mendapatkannya. Hal ini dilakukannya sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja guru yang

tentunya menjurus kearah kedisiplinan agar guru tersebut benar-benar merasa dihargai dan diperhatikan secara khusus oleh kepala madrasah.

- c. jika dalam bentuk pujian kepala MTsN Hampan Perak melakukannya secara personal dan pada setiap pertemuan-pertemuan, baik pertemuan formal maupun nonformal misalnya menyelipkan pujian-pujian pada saat istirahat berkumpul di ruang guru.
- d. Jika dalam bentuk emas, beliau memberikannya pada saat rapat tahun ajaran baru.

4. Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah dengan Guru untuk Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTs Negeri Hampan Perak

Hal ini dilakukan secara kekeluargaan dengan mengajak beberapa guru secara berkala di ruangan kerja kepala madrasah kemudian mengajak komunikasi tatap muka empat mata membicarakan tentang kepribadian masing-masing pada mulanya dan akhirnya menjurus kepada kedisiplinan kinerja para gurunya.

Pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru termasuk ke dalam pendekatan interpersonal dan instansi, hal ini dapat dilihat dari beberapa karakteristik kepemimpinannya. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari faktor orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga yang satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara kedua belah pihak yakni pemimpin dan yang dipimpin dalam relasi manusia (*human relationship*). Menentukan gaya kepemimpinan hendaknya dengan melihat keadaan pribadi perseorangan tiap bawahan serta kedinasan dalam pengambilan keputusan yang dihadapi oleh kepala madrasah. Dengan arti kepala madrasah dalam menggunakan pendekatan pada bawahannya dengan gaya kepemimpinan interpersonal (sifat) dan instansi dalam mengambil keputusan yang dihadapi.

Untuk itu kepala madrasah harus mengenali kepribadian bawahannya dalam melakukan pendekatan secara personal. Dengan demikian bawahan akan merasa nyaman dalam menyampaikan permasalahannya tanpa memiliki prasangka untuk mencampuri urusannya. Kepemimpinan dengan pendekatan interpersonal menggali informasi dengan bertanya tentang permasalahan mereka seputar kompetensi akademik, dan tanggap akan

keberadaan para guru. Dengan demikian apa yang menjadi kendala guru dalam pelaksanaan tugas akan segera teratasi, sehingga apa yang menjadi tujuan lembaga akan tercapai sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

Kepala madrasah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala madrasah dalam mendekati guru dengan menggunakan pendekatan yang tepat, maka apa yang diharapkan oleh kepala madrasah dapat tercapai, salah satu pendekatan kepala madrasah dalam menentukan gaya kepemimpinan dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Dalam mengambil keputusan seorang kepala madrasah akan baik jika dilakukan dengan memahami situasi dan kondisi yang dihadapi baik guru atau lembaga namun masih dalam batasan yang telah ditentukan, akan tetapi apabila ada sesuatu yang penting untuk ditangani maka segera langsung mengadakan rapat bersama wakil-wakilnya atau dengan seluruh bawahannya. Dalam mengukur kompetensi akademik kepala madrasah sering mengajak komunikasi ke setiap bawahan, sehingga setiap ada kendala dalam melaksanakan tugas akan segera diketahui dan diselesaikan, jika cukup dilakukan dengan personalnya maka langsung beliau selesaikan, namun bila dirasa perlu melibatkan para wakil-wakilnya maka beliau mengadakan rapat terbatas.

Menurut Devito efektivitas komunikasi interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).²²⁶

Meskipun belum sempurna namun sesuai dengan pendapat Devito, agar berjalan dengan efektif kepala MTsN Hampan Perak melakukan komunikasi personal dengan:

- a. Bersikap terbuka pada saat rapat dan berkumpul di ruang guru maupun tempat lainnya dengan menerima saran dan kritik dari guru.
- b. Mendukung dan menghargai setiap kegiatan atau metode baru yang dilakukan guru untuk meningkatkan minat belajar siswa dengan memberikan materi maupun motivasi.

Sikap yang dilakukan kepala MTs Negeri Hampan Perak ini menunjukkan bahwa agar komunikasi interpersonal dapat berjalan efektif beliau bersikap terbuka dengan

²²⁶ Sugiono, *Komunikasi Antar Pribadi* (Semarang: UNNES Press, 2005), h.4

menerima saran dari bawahannya yang bertujuan agar bawahannya mau dengan ikhlas atau suka rela menerima arahan serta menjalankan arahan tersebut dari pimpinannya. Hal ini sesuai dengan ajaran islam bahwa pemimpin-pemimpin atau nabi pun mau menerima saran dari kaumnya seperti dalam kisah perang Badar juga Rasulullah dalam kepemimpinannya bersikap terbuka terhadap kritik dan mau mendengar pendapat sahabatnya. Kemudian kisah nabi Musa yang diceritakan dalam al-Quran sebagai berikut:

وَجَاءَ رَجُلٌ مِّنْ أَقْصَا الْمَدِينَةِ يَسْعَىٰ قَالَ يَا مُوسَىٰ إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ ۚ فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ ۚ

dan datanglah seorang laki-laki dari ujung kota bergegas-gegas seraya berkata: "Hai Musa, Sesungguhnya pembesar negeri sedang berunding tentang kamu untuk membunuhmu, sebab itu keluarlah (dari kota ini) Sesungguhnya aku Termasuk orang-orang yang memberi nasehat kepadamu". Maka keluarlah Musa dari kota itu dengan rasa takut menunggu-nunggu dengan khawatir, Dia berdoa: "Ya Tuhanku, selamatkanlah aku dari orang-orang yang zalim itu". (QS. Al-Qashash: 20-21).²²⁷

Kepala madrasah dalam pendekatan melakukan pendekatan interpersonal dan instansi serta selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Ia selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun semangat dan mendorong bawahannya dalam mengerjakan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademisnya, kepala madrasah ketika melaksanakan kepemimpinannya selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya. Sedangkan pendekatan kepemimpinan kepala

madrasah di dalam pendekatan situasional kepala madrasah dalam pendekatan situasional, hal ini dapat dilihat dari beberapa karakteristik kepemimpinannya yaitu:

- a. Kepala selalu mengedepankan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Ia selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, dan senantiasa berusaha membangun semangat dan mendorong bawahannya dalam mengerjakan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademisnya.
- b. Kepala madrasah ketika bertindak selalu melihat keadaan dan kemampuan para bawahannya. Hal tersebut dilakukan agar apa yang akan pimpinan tugaskan dapat

²²⁷ Departemen Agama, *Al-quran dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2001), h. 309

terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu bagi bawahan yang melaksanakan tugasnya tidak akan terbebani karena kurangnya kemampuan dan pengetahuan, yang berakibat jika tetap dipaksakan maka akan dikerjakan tanpa menggunakan prosedur yang ada. Untuk itu pengenalan diri dan sifat para bawahan merupakan kunci pokok dari gaya kepemimpinan situasional.

Hal ini sesuai menurut Mulyasa pendekatan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme kedisiplinan guru adalah dengan pendekatan sifat.

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat individu. Penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil.²²⁸

Pendapat tersebut didukung pendapat Sutrisno seperti yang dikutip Mulyasa, pendekatan sifat berpendapat bahwa:

Terdapat sifat-sifat tertentu seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial. Pada kepemimpinan yang efektif sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi dianggap bisa dialihkan dari satu situasi ke situasi lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat ini. Hanyalah mereka yang memiliki yang bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinannya.²²⁹

Berdasarkan pendekatan sifat, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu, sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik dan dapat pula sifat psikologis. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi seorang pemimpin. Berdasarkan studi *trait approach* ada tiga macam sifat pribadi seseorang pemimpin yang meliputi:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) seperti tinggi badan, penampilan, energi.
- b. Kepribadian (*personality*) seperti menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi.
- c. Kemampuan atau kecakapan (*ability*) seperti kecerdasan umum, lancar berbicara keaslian dan wawasan sosial.²³⁰

²²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 108.

²²⁹ *Ibid*, h. 108

²³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Press, 1999), h. 21-22.

Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan atau ketrampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi, keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah, perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan, dan komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak akhirnya dapat terjawab dengan tuntas. Dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak dilakukan komunikasinya secara lisan maupun tulisan yang selalu dikomunikasikan dalam setiap pertemuan dan rapat madrasah untuk menumbuhkan pemahaman terhadap visi dan menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa ucapan sesuai dengan perbuatan. Adapun hal yang dilakukan untuk mewujudkan visi misi itu menjadi kenyataan kepala MTs Hamparan Perak melakukannya dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu dengan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi program khusus untuk mencapai visi misi tersebut. Perilaku yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misinya adalah dengan menonjolkan fungsi kepala madrasah sebagai motivator. Motivasi ini ditumbuhkan melalui ucapan-ucapan atau motivasi langsung dan motivasi tidak langsung yaitu melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.
2. Keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hamparan Perak dilakukan dengan memulainya dari diri pribadi sendiri bagi kepala madrasah yang bertujuan untuk menjadi contoh dan teladan bagi para gurunya sehingga memudahkan untuk memimpin para gurunya yang menyangkut tentang peningkatan kedisiplinan mereka. Agar seluruh warga sekolah mau mengikuti keteladanan yang dicontohkan beliau dengan secara suka rela kepala

MTsN Hampan Perak mempunyai sikap khusus yaitu diantaranya mencontohkan cara, bersikap terbuka, berperilaku dan bertutur kata dengan sopan, lemah lembut, ramah dan jujur kepada seluruh warga madrasah.

3. Dalam proses memberikan hukuman dan penghargaan agar kedisiplinan guru dapat meningkat kepala MTsN Hampan perak menggunakan tipe kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis dilakukan untuk pengambilan keputusan dan menegakkan aturan-aturan atau disiplin organisasi profesi, sikap hormat dan bekerjasama dengan teman seprofesi, memelihara sikap terhadap anak didik, dan memelihara sikap terhadap tempat kerja. Sikap tegas juga digunakan untuk menegakkan aturan-aturan yang sifatnya perundang-undangan dan menunjukkan bahwa beliaulah pemimpin di lembaga tersebut yang harus dipatuhi. Adapun proses pemberian hukuman beliau melakukannya secara bertahap yaitu dengan teguran, peringatan ringan, dan peringatan keras tergantung masalah atau pelanggaran yang tidak dipatuhi guru. Sedangkan bentuk penghargaan yang diberikan Kepala MTsN Hampan Perak yaitu materiil dan spirituil. Pemberian penghargaan itu dilakukan melalui pendekatan interpersonal dan instansi. Setiap perilaku yang melanggar kedisiplinan atau yang berprestasi kepala MTsN Hampan Perak menulisnya dibuku catatan yang disebutnya buku daftar kejadian/tindakan.
4. Komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak dilakukan secara kekeluargaan dengan mengajak beberapa guru secara berkala di ruangan kerja kepala madrasah diajak komunikasi tatap muka empat mata membicarakan tentang kepribadian masing-masing pada mulanya dan akhirnya menjurus kepada kedisiplinan kinerja para guru. Adapun hal yang dilakukan kepala MTsN Hampan Perak agar komunikasi personal berjalan dengan efektif kepala MTsN Hampan Perak melakukan dengan bersikap terbuka dengan menerima saran dan kritik dari guru serta mendukung dan menghargai setiap kegiatan atau metode baru yang dilakukan guru untuk meningkatkan minat belajar siswa dengan memberikan materi maupun motivasi.

B. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diajukan sebagaimana di atas, maka dapat dikemukakan. Beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepada kepala madrasah, diharapkan untuk lebih meningkatkan kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini, perilaku kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi dan misi, keteladanan yang dicontohkan kepala madrasah, perilaku kepala madrasah dalam proses pemberian hukuman dan penghargaan, dan komunikasi interpersonal kepala madrasah dengan guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Negeri Hampan Perak untuk mengoptimalkan peningkatan mutu madrasah terutama dalam hal untuk meningkatkan kedisiplinan para gurunya.
2. Kepada *stakeholders* (pemerintah, legislatif, dunia usaha, tokoh masyarakat, dan lain-lainnya). *Stakeholders* madrasah diharapkan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap upaya-upaya peningkatan mutu madrasah terutama menyangkut faktor-faktor pendukung mutu madrasah antara lain sarana dan prasarana yang memadai, fokus pada peningkatan kualitas siswa/i, keterlibatan total komponen madrasah, pengukuran/ evaluasi, komitmen semua pihak dan perbaikan berkelanjutan.
3. Kepada Kepala Seksi Mapenda Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, supaya lebih memprioritaskan pembinaan madrasah-madrasah yang ada di kabupaten Deli Serdang secara berkala untuk masa-masa yang akan datang.
4. Kepada para guru madrasah, diharapkan dapat menjalankan visi dan misi peningkatan mutu madrasah yang direncanakan bersama melalui optimalisasi peran dan tugas serta tanggung jawab yang tinggi guna mencapai mutu yang lebih baik sebagaimana standar mutu yang telah ditetapkan MTs Negeri Hampan Perak.

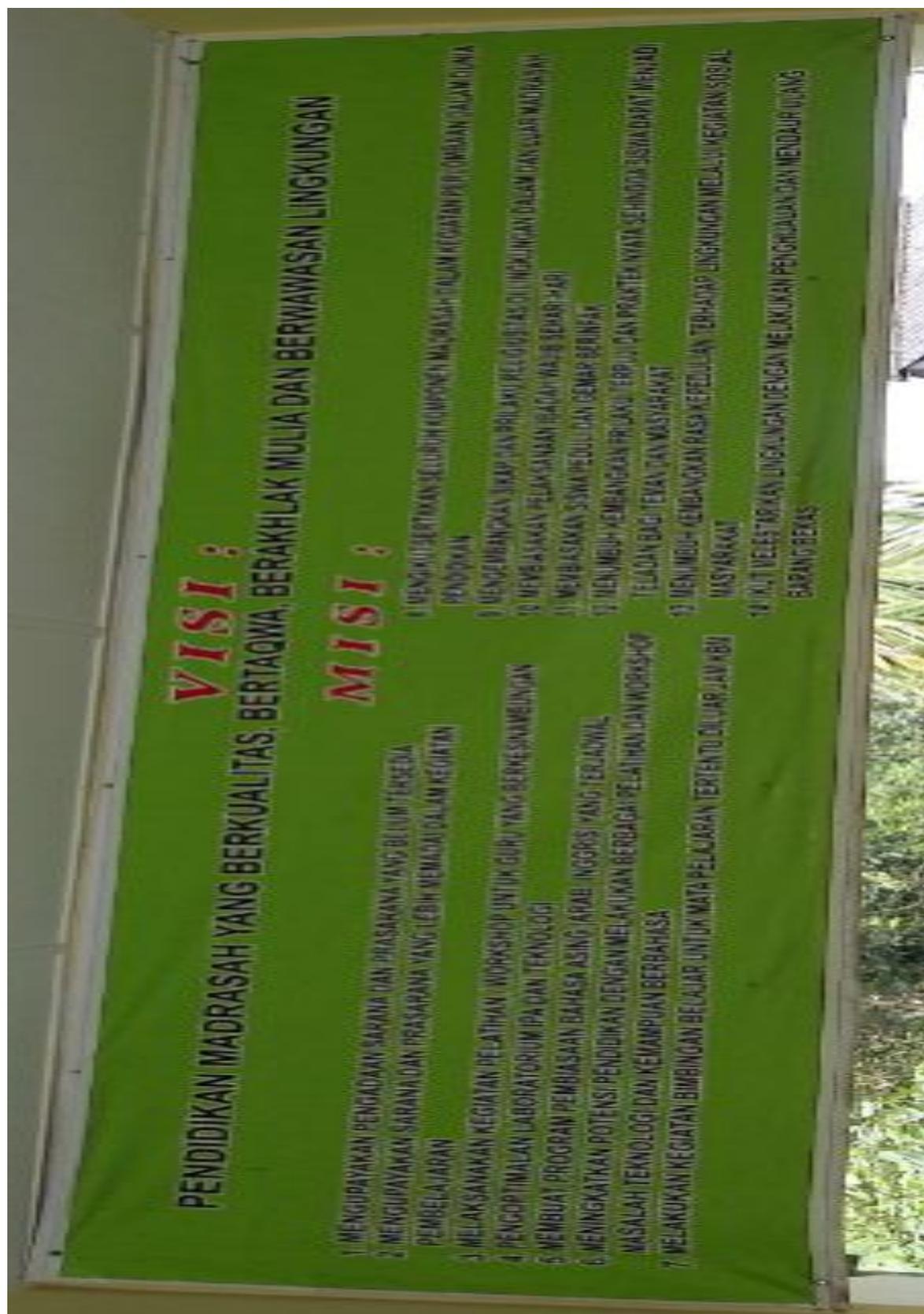
DAFTAR PUSTAKA

- Al-Munawar, Said Agil Husin, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, Ciputat Press: Jakarta, 2002),
- Ali, Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, terj. Abdul Hayyie al-Kattani & Sabaruddin, Gema Insani Press: Jakarta, 2004.
- al-Albani, Muhammad Nashiruddin, *Shahih Sunan Abu Daud*, terj. Abd Mufid Ihsan & M. Soban Rohmat, Jakarta: Pustaka Azzam.
- Ashshiddiqi, Hasbi et.al, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Jakarta, tt).
- Atabik, Ali & Ahmad Zuhdi Mudlor, *Kamus Kontemporer Arab Indonesia*, Yayasan Ali Maksum: Yogyakarta, tt.
- Atingtedjautisna dan Nunung Chomzanah, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: armico, 1994.
- Bambang dan Syamsul Arifin Afifudin, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Insan Mandiri, 2005.
- Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Diponegoro, 2001.
- Koswara, Deni dan Halimah, *Seluk Beluk Profesi Guru*, Bandung: PT. Pribumi Mekar, 2008.
- A. Locke, Edwin, *Esensi Kepemimpinan*, terj. Aris Ananda, Jakarta: Spektrum, 1997.
- Endang dan Maliki, Lestari G, *Komunikasi yang Efektif*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Davidson, *Introduction to Management Accounting*, New Jersey: Englewood cliffs: Prantince - Hall International Inc, 1995.
- Gunawan, Heri, *Pendidikan Karakter "Konsep dan Implementasi"*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sadily, Hasan dan Jhon M.Echols, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 1997.
- Imam Ahmad bin Muhammad bin Hanbal, *As-Salasiat Fil Hadisi Nabawi al Kubisittah wa Musnad Ahmad*, terj.Azis Noor & Ulin Nuha, Jakarta: Pustaka Azzam, 2009.
- Indrafachrudi, Soekarto, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993.

- Joni,” Peran Seorang Kepala Sekolah di Dalam Meningkatkan Kedisiplinan dan Kerajinan Guru Bantunya di Sekolah Dasar”, dalam <http://one.indoskripsi.com>. diambil tanggal 30 April 2015, pukul 16.30
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnorma itu?*, Jakarta: Raja Grafindo persada, 1998.
- Lexy J, Moleong, *Metodologi Peneliiian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Margono, S., *Educational Leadership*, Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Mulyasa, Endang, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- _____, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1990.
- _____, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1996.
- Posner & Kouzes J.M., B.Z., *The Leadership Challenge*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 4th Ed. 2007.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995.
- Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, Yogyakarta: Kanisius, 1993.
- Raharjo, M. Dawam, *Ensiklopedi Al-Qur’an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Paramadina: Jakarta, 2002, Cet. I.
- Rohani, Ahmad, *Pengelolaan Pengajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Strategi Menuju Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2010.
- Salim, Peter , *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, Jakarta: Modern English Press, 1996.
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Bandung: alfabeta, 2009.
- Shihab, M. Quraish, *Lentera Hati: Kisah dan Hikmah Kehidupan*, Mizan: Bandung, 1999, Cet. XV).

- Singgih, D. Gunarsa Y., *Psikologi Untuk Membimbing*, Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1995.
- Sirait, R. Turman, *Komunikasi yang Efektif*, Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, Cet. 3, 1986.
- Sutaadji, Djojopranoto dan Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008).
- _____, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung, Alfabeta, 2009.
- Sugiono, *Komunikasi Antar Pribadi*, Semarang: UNNES Press, 2005.
- Thomas & Davis, *Effective School and Effective Teachers*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1989.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Pusat Bahasa, 2002.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press, 1999.
- Wiranto, Arismunandar, *Komunikasi dalam Pendidikan*, Bandung: Departemen Teknik Mesin ITB, 2003.

Poster Visi Misi MTsN Hampan Perak



Jadwal Kerja Kepala MTsN Hamparan Perak

JADWAL KERJA KEPALA SEKOLAH												
TAHUN PELAJARAN : 20 14. / 20 15. ⁷² 2015 ⁷² da 2016												
I KEGIATAN HARIAN	HARI						KETERANGAN					
	SEN	SEL	RAB	KAM	JUM	SAB						
1. MEMERIKSA DAFTAR HAZIR SISWA TERHADAP TERBUKANYA KEDIRINDANGAN DAN YANALTA TERBUKANYA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU KA-IV.					
2. MEMERIKSA DAN MEMERIKSA KEMUNDURAN 78 M SEBELAH	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU WKM LIAW. KEAGAMAAN					
3. MELAKSANAKAN PROGRAM PENCANAAN DAN PELAKSANAAN KEGIATAN YANG MENUNJANG PROSES BELAJAR MENAJAR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU WKM KURIKULUM					
4. MELAKSANAKAN VISITASI TERHADAP ANAK KEMUDI BERKESAMPAAN DAN MELAKSANAKAN PELAKSANAAN KANTOR LAINNYA												
5. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERHADAP MELAKSANAKAN VISITASI TERHADAP MELAKSANAAN KANTOR LAINNYA												
6. MELAKSANAKAN KANTOR YANG TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU WKM KESLESIAN					
7. MELAKSANAKAN VISITASI TERHADAP MELAKSANAAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU BK CARANA					
8. MELAKSANAKAN SUPERVISI KEGIATAN MELAKSANAAN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU WKM LIAW. KEAGAMAAN					
II KEGIATAN MINGGU												
KETERANGAN	MINGGU					KETERANGAN						
	I	II	III	IV	V							
1. MELAKSANAKAN PROGRAM BERSAMA SAMA PADA HARI SENIN DAN SELASA	✓	✓	✓	✓	✓	JADWAL IER LAMPIR						
2. MELAKSANAKAN PROGRAM BERKEMAJUAN BERSAMA	✓	✓	✓	✓	✓	DIPIMPIN INKUIRI KE SEMAM						
3. MELAKSANAKAN AGENDA DAN MELAKSANAKAN VISITASI TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU SA. TV						
4. MELAKSANAKAN RAPAT BERSAMA SAMA MELAKSANAAN KEMUNDURAN	✓	✓	✓	✓	✓	SELESAI UPACARA HARI SENIN						
5. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN	✓	✓	✓	✓	✓	DIBANTU WKM CARANA / KA. TV.						
6. MELAKSANAKAN SUPERVISI KEGIATAN MELAKSANAAN	✓	✓	✓	✓	✓							
III KEGIATAN BULANAN												
KETERANGAN	BULAN											
	JUL	AGS	SEP	OKT	NOP	DES	JAN	PEB	MAR	APR	MEI	JUN
1. MELAKSANAKAN KEGIATAN BERSAMA SAMA MELAKSANAAN	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
2. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
3. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK TERHADAP KEMUNDURAN	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
4. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
5. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
6. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
7. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
8. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
9. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
10. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
11. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
12. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
13. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
14. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
15. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
16. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
17. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
18. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
19. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
20. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
21. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
22. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
23. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
24. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
25. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
26. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
27. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
28. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
29. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
30. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
31. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
32. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
33. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
34. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
35. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
36. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
37. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
38. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
39. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
40. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
41. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
42. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
43. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
44. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
45. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
46. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
47. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
48. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
49. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
50. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
51. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
52. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
53. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
54. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
55. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
56. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
57. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
58. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
59. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
60. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
61. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
62. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
63. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
64. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
65. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
66. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
67. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
68. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
69. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
70. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
71. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
72. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
73. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
74. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
75. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
76. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
77. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
78. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
79. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
80. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
81. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
82. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
83. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
84. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
85. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
86. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
87. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
88. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
89. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
90. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
91. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
92. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
93. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
94. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
95. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
96. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
97. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
98. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
99. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
100. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
101. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
102. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
103. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
104. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
105. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
106. MELAKSANAKAN KEMUNDURAN TERBUK	✓	✓	✓									

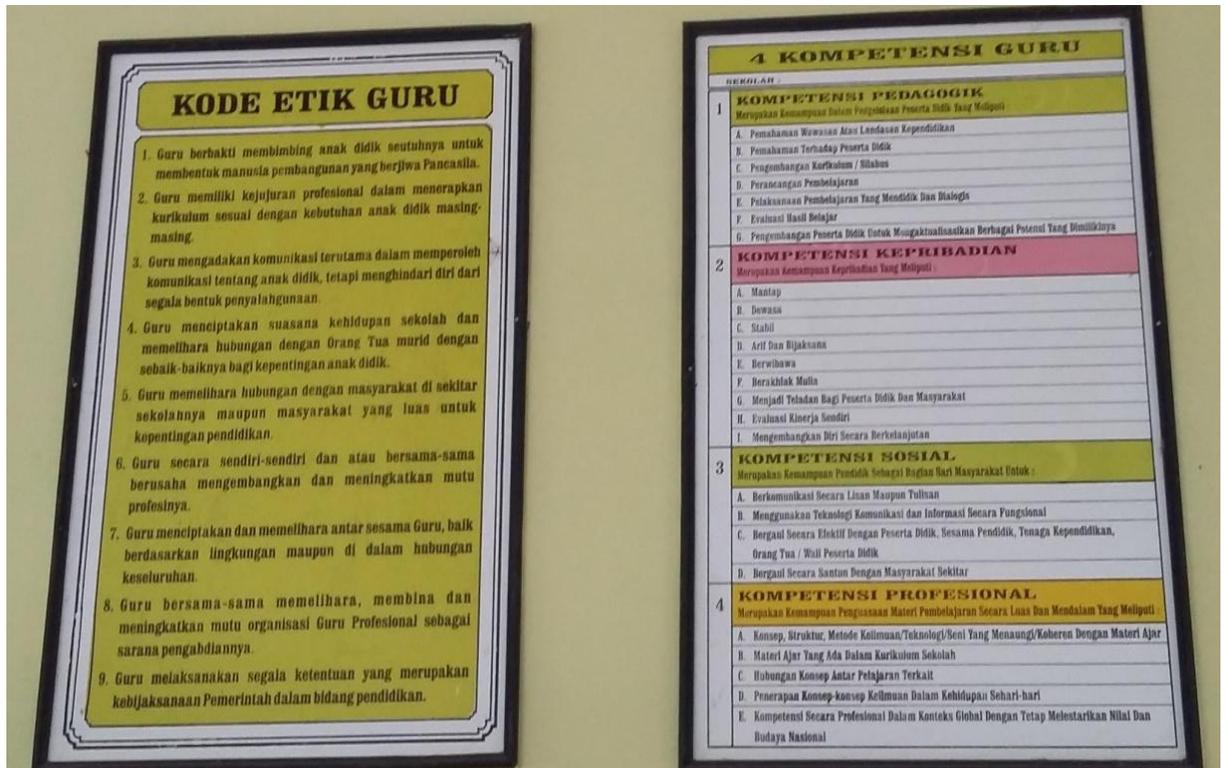
Wawancara dengan Kepala MtsN Hamparan Perak



Wawancara dengan KTU MTsN Hamparan Perak

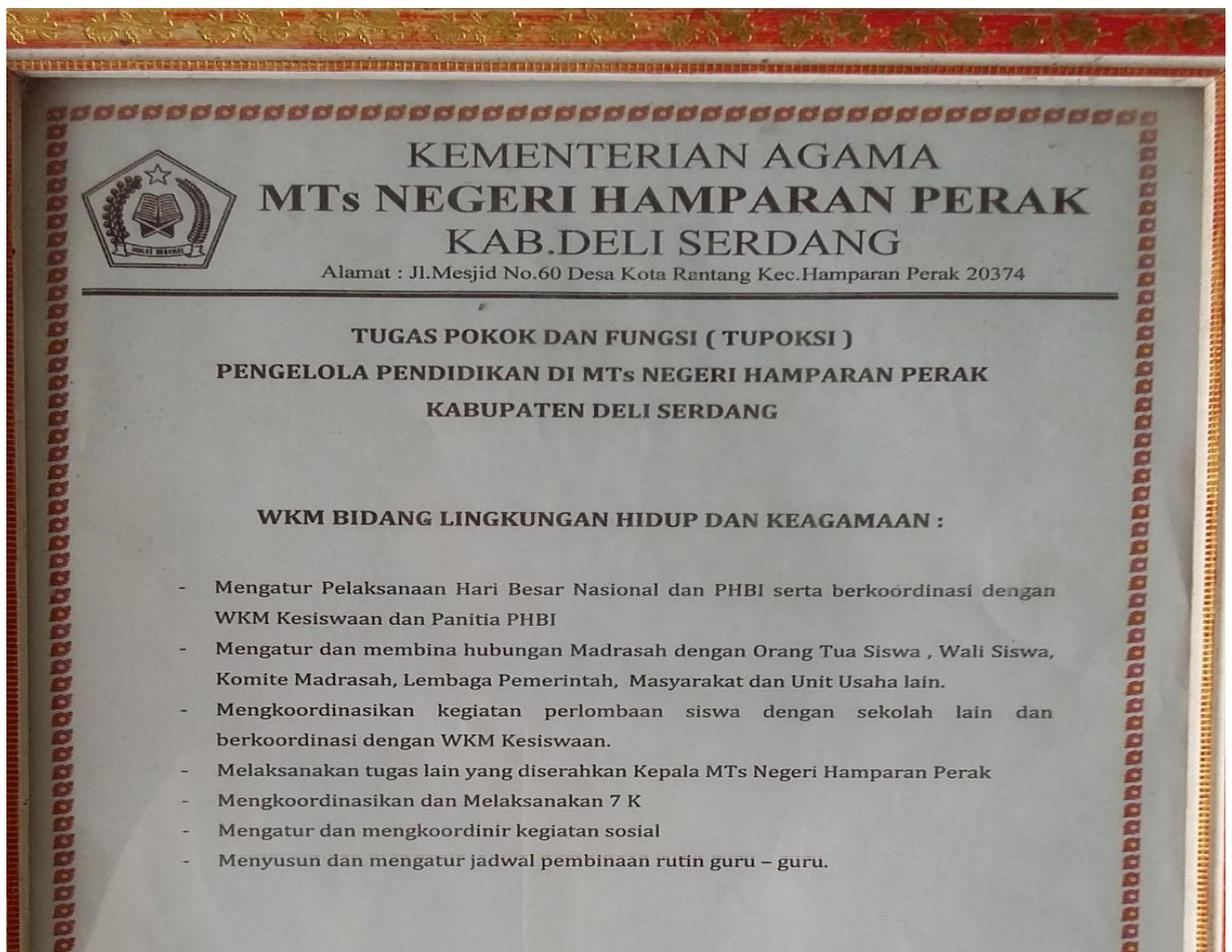


Poster Kode Etik Guru, 4 Kompetensi yang Harus dimiliki Guru, Tujuan Pendidikan Kemenag dan Tugas yang harus diketahui dan dilakukan Wali Kelas Terpampang Besar di Dinding Ruang Guru MTsN Hamparan Perak





Tupoksi WKM Bidang Lingkungan Hidup dan Keagamaan Terpampang di Ruang WKM Sebagai Kontrol atau Peningat Tugas-tugas dari WKM tersebut



Tupoksi WKM Bidang Krikulum Terpampang di Ruangan WKM Sebagai Kontrol atau Pengingat Tugas-tugas dari WKM tersebut



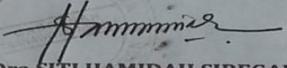
KEMENTERIAN AGAMA
MTs NEGERI HAMPARAN PERAK
KAB. DELI SERDANG
Alamat : Jl.Mesjid No.60 Desa Kota Rantang Kec.Hamparan Perak 20374

TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI)
Pengelola Pendidikan di MTs Negeri Hamparan Perak
Kabupaten Deli Serdang

WKM BIDANG KURIKULUM

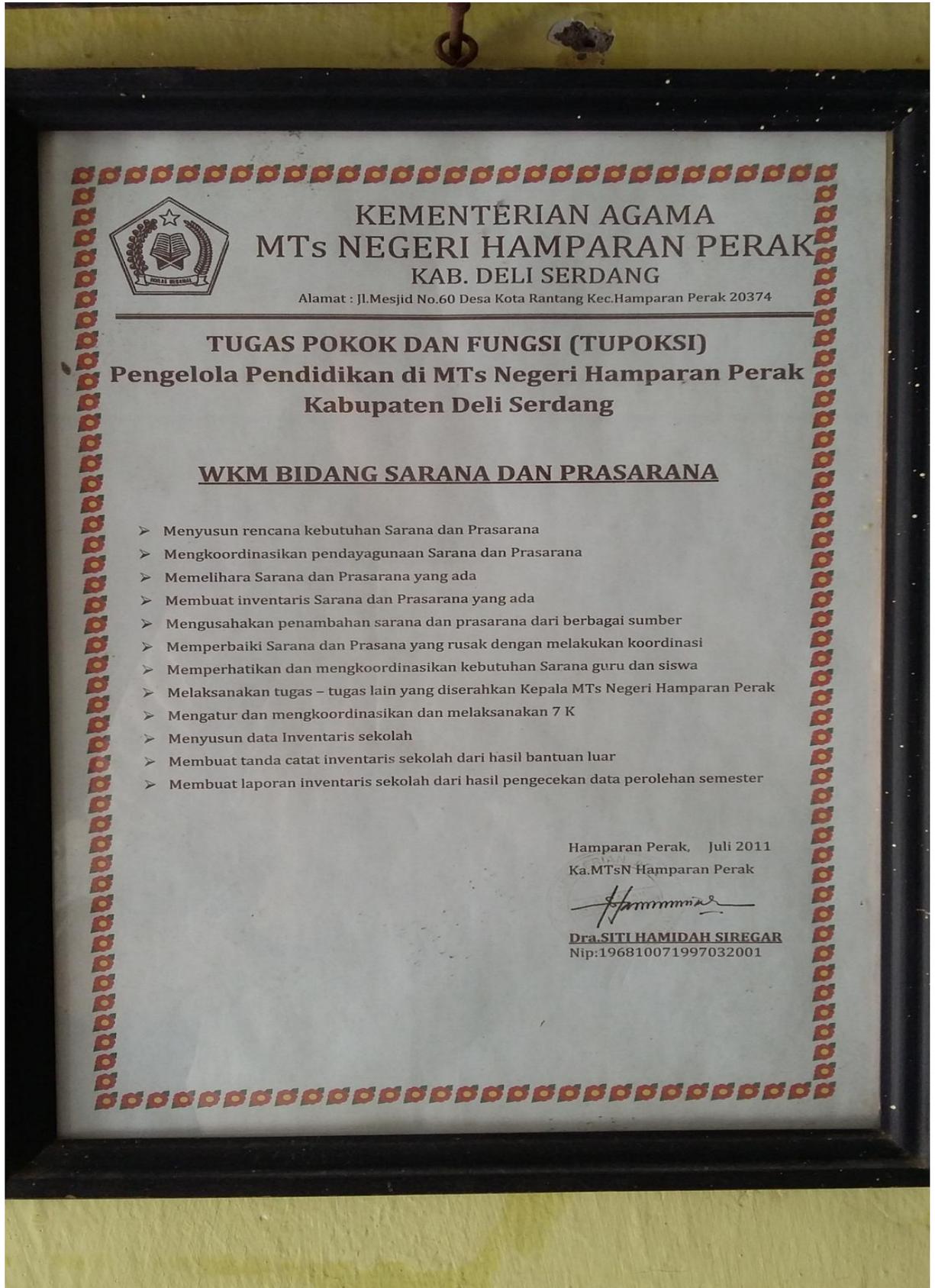
- Memahami karakteristik setiap mata pelajaran
- Menyusun dan menjabarkan Kalender Pendidikan
- Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran
- Menyusun jadwal evaluasi belajar semester (ulangan harian, mid semester dan menyusun pembuatan naskah soal)
- Menetapkan kriteria persyaratan naik/tidak naik kelas dan kelulusan
- Mengatur jadwal penerimaan Raport dan STTB
- Mengkoordinasikan dan menyerahkan penyusunan Prota, Prosem, Silabus dan RPP
- Menyusun Laporan pelaksanaan pembelajaran termasuk UN MTs Negeri Hamparan Perak dan KKM Kriteria ketentuan nilai, mengatur perkembangan MGMP
- Menetapkan Juara Kelas VII,VIII dan IX
- Mengumpulkan dan mengarsip soal ulangan harian, semester, ujian madrasah dan UN
- Mendata buku wajib perlengkapan dan referensi
- Membuat laporan absensi guru setiap bulan
- Membantu Kepala madrasah dalam pelaksanaan Suvervisi kelas
- Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan
- Menyusun, mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler
- Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala MTs Negeri Hamparan Perak
- Mengatur dan mengkoordinasi melaksanakan 7 K

Hamparan Perak, Juli 2011
Ka.MTsN Hamparan Perak



Dra. SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip:196810071997032001

Tupoksi WKM Bidang Sarana dan Prasarana Terpampang di Ruang WKM Sebagai Kontrol atau Peningkat Tugas-tugas dari WKM tersebut



Tupoksi WKM Bidang Kesiswaan Terpampang di Ruangan WKM Sebagai Kontrol atau Pengingat Tugas-tugas dari WKM tersebut



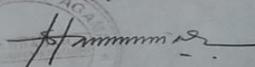
KEMENTERIAN AGAMA
MTs NEGERI HAMPARAN PERAK
KAB. DELI SERDANG
Alamat : Jl.Mesjid No.60 Desa Kota Rantang Kec.Hamparan Perak 20374

TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI)
Pengelola Pendidikan di MTs Negeri Hamparan Perak
Kabupaten Deli Serdang

WKM BIDANG KESISWAAN :

- Menyusun program pembinaan kesiswaan OSIS/UKS/Pramuka/KIR dan Kegiatan Kesiswaan lainnya
- Melaksanakan bimbingan pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa / OSIS dalam menegakkan disiplin dan Tata Tertib Madrasah dan Pemilihan OSIS /UKS
- Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi
- Membina, menyusun program dan jadwal pembinaan OSIS secara berkala dan incidental
- Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan penerimaan beasiswa
- Mengadakan pemilihan siswa mewakili madrasah dalam kegiatan di luar Madrasah
- Membuat laporan Absensi Siswa / Mutasi setiap bulan
- Mengkoordinasikan pelaksanaan bimbingan dan konseling
- Melaksanakan tugas – tugas lain yang diarahkan Kepala MTs Negeri Hamparan Perak
- Mengatur pelaksanaan UPB, Hari Besar Nasional dan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) dengan mengkoordinasi kannya kepada kepanitiaan yang ditunjuk
- Membina kegiatan perlombaan siswa
- Mengisi dan menandatangani Kartu Kendali Siswa
- Menyusun dan mengkoordinasikan kegiatan ekstra kurikuler
- Mengkoordinasikan serta menyusun jadwal studi banding siswa MTs Negeri Hamparan Perak ke Madrasah / Lembaga Pendidikan lain.
- Menyusun Panitia Perpisahan Siswa dengan bekerja sama dengan Wali Kelas IX
- Memotivasi siswa agar selalu berkarya dan berkreasi

Hamparan Perak, Juli 2011
Ka.MTsN Hamparan Perak



Dra.SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip:196810071997032001

Tupoksi Guru MTsN Hampan Perak



**KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
HAMPARAN PERAK**

Jl. Mesjid No. 60 Telp. 061-77154443 Kota Rantang Kab. Deli Serdang

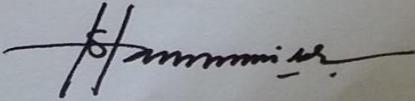
**TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI)
Pengelola Pendidikan Di MTs Negeri Hampan Perak
Kabupaten Deli Serdang**

GURU :

Guru bertanggung jawab Kepala Madrasah ,melaksanakan KBM secara Efektif dan Efesien,Tugas dan Tanggung JAwab meliputi:

- Membuat Laporan Pengajaran (Prosem,Prota),Silabus / RPP
- Melaksanakan KBM
- Melaksanakan penilaian dan mengisi ke dalam Daftar Nilai
- Melakukan Analisis Soal
- Melakukan Analisis hasil Evaluasi,Ulangan Harian,Semester
- Menyusun Program Penilaian,Pengayaan.
- Membimbing siswa kegiatan Kurikuler dan ekstra Kurikuler
- Membuat alat pelajaran /alat praga.
- Menumbuh kembangkan sikap menghargai karya seni
- Mengikuti kegiatan pengembangan Kurikulum
- Melaksanakan tugas tertentu di MADrasah
- Membuat catatan khusus untuk memahami,mengetahui kelebihan dan kekurangan diri
- Meliputi daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran
- Memperhatikan kebersihan kelas
- Melakukan koordinasi dan komunikasi dalam meningkatkan knowledge dan tehnik pembelajaran.
- Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala MTs Negeri Hampan Perak
- Mengatur dan Mengkoordinasi melaksanakan 7K
- Membuat Naskah soal,harian ,semester dan Mid Semester
- Untuk Guru Bidang study Agama mengkoordinir Penilaian Akhlak Mulia.
- Untuk Guru Bidang PKN mengkoordinir penilaian kepribadian.

Hampan Perak, Juli 2011
Kepala MTs Negeri Hampan Perak



Dra.SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip:196810071997032001

Tupoksi Guru Bimbingan Konseling MTsN Hamparan Perak



**KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
HAMPARAN PERAK**

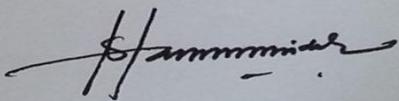
Jl. Mesjid No. 60 Telp. 061-77154443 Kota Rantang Kab. Deli Serdang

**TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI)
Pengelola Pendidikan Di MTs Negeri Hamparan Perak
Kabupaten Deli Serdang**

BIMBINGAN KONSELING :

- Menyusun Program BK
- Menyelesaikan Permasalahan Siswa
- Koordinasi dengan Walas, WKM, Kepala Madrasah untuk mengatasi permasalahan siswa sesuai dengan jenjang permasalahannya.
- Memberi layanan bimbingan kepada siswa agar lebih berprestasi
- Memberikan bimbingan karier
- Mengumpulkan data siswa
- Mengisi Kartu Kendali Siswa
- Memberikan saran dalam melanjutkan study
- Mengadakan Penilaian pelaksanaan BK
- Membuat Statistik Hasil Penilaian BK
- Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar (Bimbel)
- Menyusun dan Melaksanakan program tindak lanjut BK
- Mengisi dan Menandatangani buku BK
- Membuat Laporan BK
- Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MTs Negeri Hamparan Perak
- Mengatur dan Mengkoordinasikan dan Melaksanakan 7 K

Hamparan Perak, Juli 2011
Kepala MTs Negeri Hamparan Perak



Dra.SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip:196810071997032001

Tupoksi Satpam MTsN Hampan Perak

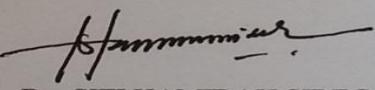
**KEMENTERIAN AGAMA**
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI
HAMPARAN PERAK
Jl. Mesjid No. 60 Telp. 061-77154443 Kota Rantang Kab. Deli Serdang

TUGAS POKOK DAN FUNGSI (TUPOKSI)
Pengelola Pendidikan Di MTs Negeri Hampan Perak
Kabupaten Deli Serdang

PETUGAS SATPAM:

- *Memperhatikan dan membunyikan bel masuk, pergantian pelajaran, istirahat dan pulang.*
- *Memperhatikan siswa dari mulai datang melaksanakan KBM, UPB, senam, baris sebelum masuk kelas, istirahat pulang.*
- *Memberi izin siswa yang meminta surat izin masuk, keluar/pulang karena alasan yang dapat diterima.*
- *Mengarahkan dan melayani tamu yang datang*
- *Memberi sanksi yang mendidik kepada siswa yang melanggar tata tertib*
- *Mengarahkan dan melayani tamu yang datang*
- *Membantu memperhatikan pengisian Daftar Hadir siswa dan guru*
- *Mengumpulkan berkas piket untuk di tanda tangani Kepala Madrasah setelah KBM berakhir.*
- *Melaksanakan tugas yang diberikan Kepala MTs Negeri Hampan Perak*
- *Mengatur dan Mengkoordinasi melaksanakan 7K*

Hampan Perak, Juli 2011
Kepala MTs Negeri Hampan Perak



Dra. SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip: 196810071997032001

Tupoksi Petugas Piket MTsN Hamparan Perak

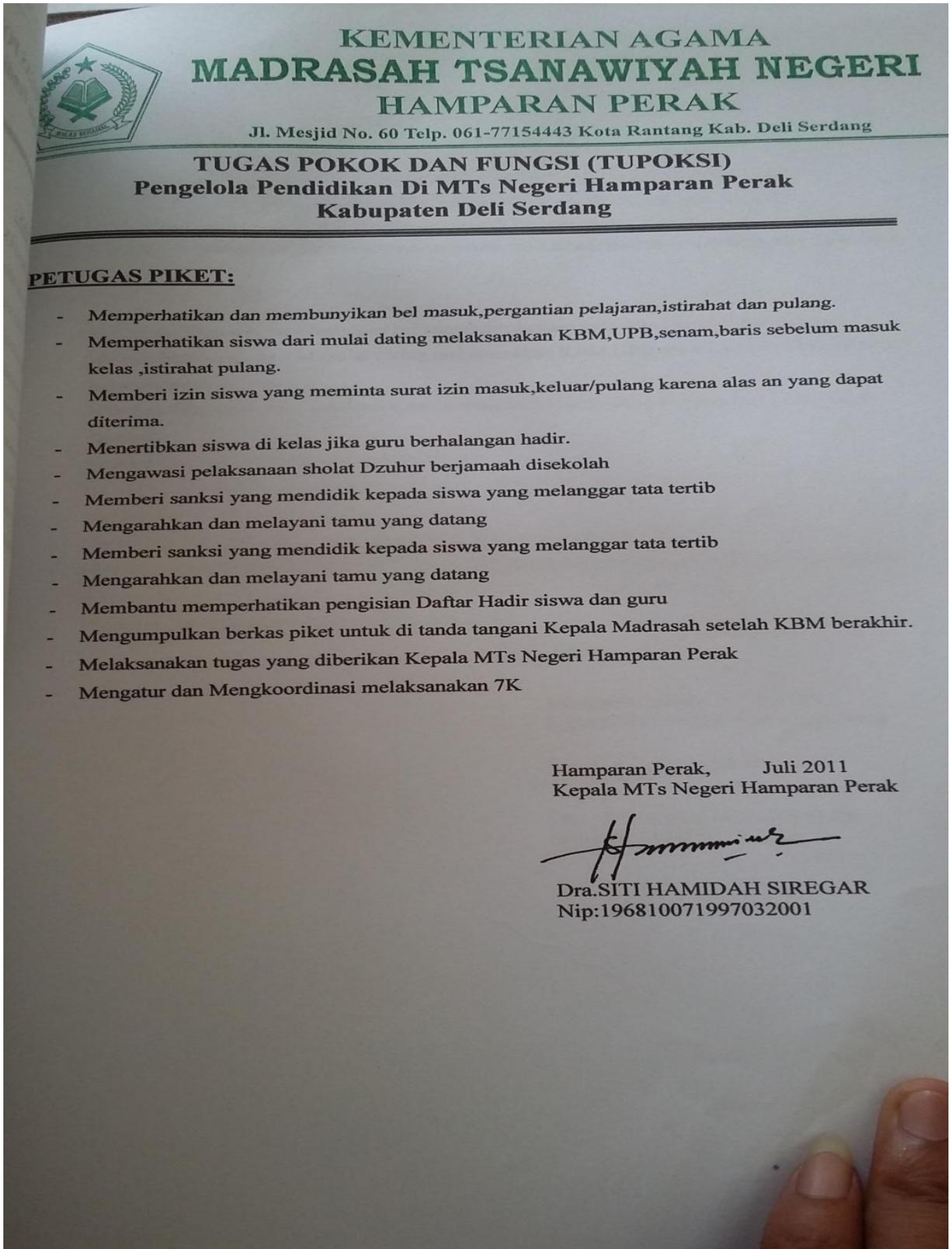


Foto Bersama Kepala Madrasah dan Guru MTsN Hampan Perak



Rapat Mingguan yang dipimpin Kepala MTsN Hampan Perak



Buku Daftar Kejadian/Tindakan

DAFTAR KEJADIAN / TINDAKAN YANG DI BERIKAN
PADA KEADAAN SEHARI - HARI BULAN JULI 2012
MTs NEGERI HAMPARAN PERAK TP. 2012 - 2013

NO	TANGGAL	GURU / PEGAWAIAN	KEJADIAN	TINDAKAN	KETERANGAN
1.	2-3-2012	Ibrahim Jalal.	Ada pengaduan dari Orang tua siswa tentang tindakan guru ketika mengajar yg membuat siswa merasa tidak nyaman	Ditaksi pemantauan guru mengenai dan berjanji utk tdk melakukan tindakan fisik selama mengajar. Ibrahim Jalal SPd	

Ka.MTsN Hamparan Perak
[Signature]
Dra.SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip.196810071997032001

DAFTAR KEJADIAN / TINDAKAN YANG DI BERIKAN
PADA KEADAAN SEHARI - HARI BULAN DESEMBER 2012
MTs NEGERI HAMPARAN PERAK TP. 2012 - 2013

NO	TANGGAL	GURU / PEGAWAIAN	KEJADIAN	TINDAKAN	KETERANGAN
1	Dra. Marum. Nip. 150280867	Dilakukan Pembinaan Utk dapat masuk kerja tepat waktu.		Hanya pembinaan dan di pantaukan Utk bereslah. Finjer di unlitnya. tgl. 5-April 2012	

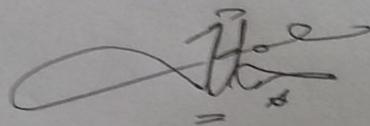
Ka.MTsN Hamparan Perak
[Signature]
Dra.SITI HAMIDAH SIREGAR
Nip.196810071997032001

Contoh Surat Perjanjian Guru yang Melanggar Aturan-aturan yang telah ditetapkan

Saya yang bertanda tangan di bawah ini berjanji Untuk diri saya sendiri dan Kepada Kepala Madrasah M.Ts.N. Negeri Hamparan Perak.

Untuk tidak menyontoh pihak dalam melaksanakan kon tindakan disiplin di Madrasah M.Ts.N. Hamparan Perak

Hamparan Perak
1 Maret 2016



Ibrahim Jalal Spd.

Bukti Pinger Print Kepala Madrasah dan Guru MTsN Hamparan Perak

Shift Exception

AC-No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent	Exception
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/1/2016	07.30	14.00	07.17	14.41			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/2/2016	07.30	13.20	07.25	15.07			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/3/2016	07.30	13.20	07.10				Rapat di ruang kerja Permad DS
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/4/2016	07.30	13.20	07.27				Validasi data Sman, Esmid dan belajari Pgs dibk kembali ke ruang su
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/5/2016	07.30	11.30	07.07				
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/6/2016	07.30	14.00	07.05				
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/8/2016	07.30	14.00				Y	Libur Umroh
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/9/2016	07.30	13.20	07.06	15.33			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/10/2016	07.30	13.20	07.04	15.49			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/11/2016	07.30	13.20	07.14	15.53			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/12/2016	07.30	11.30	07.28	15.42			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/13/2016	07.30	14.00	07.30	15.30			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/15/2016	07.30	14.00	07.23	16.41			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/16/2016	07.30	13.20				Y	Rapat Koordinasi Keresnang 0-8
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/17/2016	07.30	13.20	07.13	15.00			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/18/2016	07.30	13.20	07.08	15.20			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/19/2016	07.30	11.30	07.17	12.23			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/20/2016	07.30	14.00	07.11	15.31			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/22/2016	07.30	14.00	07.29	15.43			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/23/2016	07.30	13.20	07.28	17.01			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/24/2016	07.30	13.20	07.33	17.18	00.03		
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/25/2016	07.30	13.20	07.29	14.41			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/26/2016	07.30	11.30	07.08	12.02			
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/27/2016	07.30	14.00					Y mandamping Sman kelas fiscal di 1.0
1	Dra.Siti Hamidah Siregar	2/29/2016	07.30	14.00	07.25	15.10			

Shift Exception

AC-No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent	Exception
5	ERNI, S. Pd	2/1/2016	07.30	14.00	07.11	14.22			
5	ERNI, S. Pd	2/2/2016	07.30	13.20	07.12	15.09			
5	ERNI, S. Pd	2/3/2016	07.30	13.20	07.13	16.19			
5	ERNI, S. Pd	2/4/2016	07.30	13.20	07.13	14.00			
5	ERNI, S. Pd	2/5/2016	07.30	11.30	07.02	11.30			
5	ERNI, S. Pd	2/6/2016	07.30	14.00	07.19	13.06			
5	ERNI, S. Pd	2/8/2016	07.30	14.00				Y	libur / 15/06/16
5	ERNI, S. Pd	2/9/2016	07.30	13.20	07.11	15.01			
5	ERNI, S. Pd	2/10/2016	07.30	13.20	07.09	16.32			
5	ERNI, S. Pd	2/11/2016	07.30	13.20	07.19	14.53			
5	ERNI, S. Pd	2/12/2016	07.30	11.30	07.07	11.33			
5	ERNI, S. Pd	2/13/2016	07.30	14.00	07.16	12.56			
5	ERNI, S. Pd	2/15/2016	07.30	14.00	07.16	14.27			
5	ERNI, S. Pd	2/16/2016	07.30	13.20	07.12	15.22			
5	ERNI, S. Pd	2/17/2016	07.30	13.20	07.34	16.18	00.04		
5	ERNI, S. Pd	2/18/2016	07.30	13.20	07.17	14.04			
5	ERNI, S. Pd	2/19/2016	07.30	11.30	07.04	11.45			
5	ERNI, S. Pd	2/20/2016	07.30	14.00	07.17	13.07			
5	ERNI, S. Pd	2/22/2016	07.30	14.00	07.14	14.23			
5	ERNI, S. Pd	2/23/2016	07.30	13.20	07.13	15.03			
5	ERNI, S. Pd	2/24/2016	07.30	13.20	07.11	15.58			
5	ERNI, S. Pd	2/25/2016	07.30	13.20	07.22	14.28			
5	ERNI, S. Pd	2/26/2016	07.30	11.30	07.06	11.40			
5	ERNI, S. Pd	2/27/2016	07.30	14.00	07.17	12.41			
5	ERNI, S. Pd	2/29/2016	07.30	14.00	07.14	14.31			

24 hari f

Shift Exception

AC-No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent	Exception
34	JULIANA UZ, S Ag	3/1/2016	07:30	15:00				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/2/2016	07:30	13:50	07:05				
34	JULIANA UZ, S Ag	3/3/2016	07:30	13:50	07:07				
34	JULIANA UZ, S Ag	3/4/2016	07:15	11:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/5/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/7/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/8/2016	07:30	15:00				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/9/2016	07:30	13:50				Y	Libur
34	JULIANA UZ, S Ag	3/10/2016	07:30	13:50	07:10				
34	JULIANA UZ, S Ag	3/11/2016	07:15	11:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/12/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/14/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/15/2016	07:30	15:00				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/16/2016	07:30	13:50	07:36		00:05		
34	JULIANA UZ, S Ag	3/17/2016	07:30	13:50	07:38		00:08		
34	JULIANA UZ, S Ag	3/18/2016	07:15	11:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/19/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/21/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/22/2016	07:30	15:00				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/23/2016	07:30	13:50	07:38		00:08		
34	JULIANA UZ, S Ag	3/24/2016	07:30	13:50	07:31		00:01		
34	JULIANA UZ, S Ag	3/25/2016	07:15	11:30				Y	Libur
34	JULIANA UZ, S Ag	3/26/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/28/2016	07:30	14:30				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/29/2016	07:30	15:00				Y	
34	JULIANA UZ, S Ag	3/30/2016	07:30	13:50	07:36		00:06		
34	JULIANA UZ, S Ag	3/31/2016	07:30	13:50	07:41		00:11		

Shift Exception

AC-No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent	Exception
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/1/2016	07:30	15:00	07:33		00:03		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/2/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/3/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/4/2016	07:15	11:30				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/5/2016	07:30	14:30	08:02		00:32		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/7/2016	07:30	14:30	08:05	14:25	00:35		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/8/2016	07:30	15:00	07:47		00:17		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/9/2016	07:30	13:50				Y	Libur
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/10/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/11/2016	07:15	11:30				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/12/2016	07:30	14:30	08:16		00:46		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/14/2016	07:30	14:30	08:15	14:35	00:45		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/15/2016	07:30	15:00				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/16/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/17/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/18/2016	07:15	11:30				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/19/2016	07:30	14:30				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/21/2016	07:30	14:30	08:13	14:34	00:43		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/22/2016	07:30	15:00	07:49		00:19		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/23/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/24/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/25/2016	07:15	11:30				Y	Libur
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/26/2016	07:30	14:30	08:20		00:50		
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/28/2016	07:30	14:30				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/29/2016	07:30	15:00				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/30/2016	07:30	13:50				Y	
35	SRI HERAWATY, S Pd	3/31/2016	07:30	13:50				Y	

Shift Exception

AC-No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent	Exception
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/1/2016	07:30	15:00				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/2/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/3/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/4/2016	07:15	11:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/5/2016	07:30	14:30	08:17		00:47		
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/7/2016	07:30	14:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/8/2016	07:30	15:00				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/9/2016	07:30	13:50				Y	libur
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/10/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/11/2016	07:15	11:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/12/2016	07:30	14:30	08:19		00:49		
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/14/2016	07:30	14:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/15/2016	07:30	15:00				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/16/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/17/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/18/2016	07:15	11:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/19/2016	07:30	14:30	08:18	14:21	00:48		
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/21/2016	07:30	14:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/22/2016	07:30	15:00				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/23/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/24/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/25/2016	07:15	11:30				Y	libur
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/26/2016	07:30	14:30	08:20	14:22	00:50		
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/28/2016	07:30	14:30				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/29/2016	07:30	15:00				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/30/2016	07:30	13:50				Y	
36	ALJANNATI AKHIRAH, S. Ag	3/31/2016	07:30	13:50				Y	

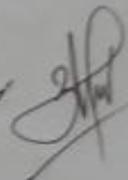
Shift Exception

AC-No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent	Exception
3	ASNIJAR, S. Ag	2/1/2016	07:30	14:00	07:18	15:13			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/2/2016	07:30	13:20				Y	Ke. Tengah
3	ASNIJAR, S. Ag	2/3/2016	07:30	13:20	07:11	14:19			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/4/2016	07:30	13:20	07:24	15:02			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/5/2016	07:30	11:30	07:03	13:31			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/6/2016	07:30	14:00	07:23	14:37			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/8/2016	07:30	14:00				Y	libur / ke. tengah
3	ASNIJAR, S. Ag	2/9/2016	07:30	13:20	07:13	15:03			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/10/2016	07:30	13:20	07:04	15:35			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/11/2016	07:30	13:20	07:19	14:26			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/12/2016	07:30	11:30				Y	Ke. Tengah
3	ASNIJAR, S. Ag	2/13/2016	07:30	14:00	07:22	14:24			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/15/2016	07:30	14:00	07:18	14:40			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/16/2016	07:30	13:20	07:07	15:18			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/17/2016	07:30	13:20	07:33	14:33	00:03		
3	ASNIJAR, S. Ag	2/18/2016	07:30	13:20	07:26	14:35			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/19/2016	07:30	11:30	07:24	12:14			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/20/2016	07:30	14:00	07:29	14:28			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/22/2016	07:30	14:00	07:28	14:47			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/23/2016	07:30	13:20	07:17	15:43			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/24/2016	07:30	13:20	07:18	14:19			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/25/2016	07:30	13:20	07:22	14:42			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/26/2016	07:30	11:30	07:30	13:19			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/27/2016	07:30	14:00	07:26	13:02			
3	ASNIJAR, S. Ag	2/29/2016	07:30	14:00	07:16	14:47			

Shift Exception

AC No.	Name	Date	On duty	Off duty	Clock In	Clock Out	Late	Absent
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/1/2016	07.30	14.00	07.20	14.35		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/2/2016	07.30	13.20	07.19	16.24		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/3/2016	07.30	13.20	07.23	16.14		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/4/2016	07.30	13.20	07.19	16.26		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/5/2016	07.30	11.30	07.19	11.28		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/6/2016	07.30	14.00	07.23	14.35		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/8/2016	07.30	14.00				
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/9/2016	07.30	13.20	07.21	16.46		V libur / tgl masuk
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/10/2016	07.30	13.20	07.19	15.52		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/11/2016	07.30	13.20	07.24	16.23		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/12/2016	07.30	11.30	07.22	11.36		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/13/2016	07.30	14.00	07.23			
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/15/2016	07.30	14.00	07.25	14.30		lupa pin jrr
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/16/2016	07.30	13.20	07.18	15.09		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/17/2016	07.30	13.20	07.06	16.07		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/18/2016	07.30	13.20	07.21	16.23		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/19/2016	07.30	11.30	07.18	11.36		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/20/2016	07.30	14.00	07.13	15.00		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/22/2016	07.30	14.00	07.16	14.39		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/23/2016	07.30	13.20	07.22	15.06		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/24/2016	07.30	13.20	07.20	16.03		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/25/2016	07.30	13.20	07.27	16.26		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/26/2016	07.30	11.30	07.22	11.33		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/27/2016	07.30	14.00	07.24	12.06		
21	HASNAH DEWI SIREGAR S Pd	2/29/2016	07.30	14.00	07.14	14.36		

24 hari

24 hari 

Tata Tertib Guru

TATA TERTIB GURU MENGAJAR

1. BERPAKAIAN SERAGAM / RAPI SESUAI DENGAN KETENTUAN YANG DITETAPKAN.
2. BERSIKAP DAN BERPRILAKU SEBAGAI PENDIDIK.
3. BERKEWAJIBAN MEMPERSIAPKAN ADMINISTRASI PENGAJARAN ALAT-ALAT DAN BAHAN PELAJARAN DAN MENGADAKAN ULANGAN SECARA TERATUR.
4. DIWAJIBKAN HADIR DI SEKOLAH SEPULUH MENIT SEBELUM MENGAJAR.
5. DIWAJIBKAN MENGIKUTI UPACARA BENDERA (SETIAP HARI SENIN) BAGI GURU YANG MENGAJAR JAM PERTAMA, GURU TETAP DAN PEGAWAI.
6. WAJIB MENGIKUTI RAPAT-RAPAT YANG DISELENGGARAKAN SEKOLAH.
7. WAJIB LAPOR PADA GURU PIKET BILA TERLAMBAT.
8. MEMBERITAHUKAN KEPADA KEPALA SEKOLAH ATAU GURU PIKET BILA BERHALANGAN HADIR DAN MEMBERIKAN TUGAS DAN BAHAN PELAJARAN UNTUK SISWA.
9. DIWAJIBKAN MENANDATANGANI DAFTAR HADIR DAN MENGISI AGENDA KELAS.
10. MENGKONDISIKAN / MENERTIBKAN SISWA SAAT AKAN BELAJAR.
11. DIWAJIBKAN MELAPOR KEPADA KEPALA SEKOLAH / GURU PIKET JIKA AKAN MELAKSANAKAN KEGIATAN DI LUAR SEKOLAH.
12. SELAIN MENGAJAR, JUGA MEMPERHATIKAN SITUASI KELAS MENGENAI SK DAN MEMBANTU MENEGAKAN TATA TERTIB SISWA.
13. TIDAK DIPERBOLEHKAN MENYURUH SISWA MENULIS DAFTAR NILAI.
14. TIDAK DIPERBOLEHKAN MENGURANGI JAM PELAJARAN SEHINGGA SISWA ISTIRAHAT, GANTI PELAJARAN ATAU PULANG SEBELUM WAKTUNYA.
15. TIDAK BOLEH MEMULANGKAN SISWA TANPA SEIZIN GURU PIKET ATAU KEPALA SEKOLAH.
16. TIDAK DIPERBOLEHKAN MENGGUNAKAN WAKTU ISTIRAHAT UNTUK ULANGAN ATAU KEGIATAN LAIN DIDALAM KELAS.
17. MEMBERIKAN SANKSI KEPADA SISWA YANG MELANGGAR TATA TERTIB YANG BERSIFAT MENDIDIK DAN HINDARI HUKUMAN SECARA FISIK YANG BERLEBIHAN.
18. TIDAK DIPERBOLEHKAN MEROKOK DIDALAM KELAS / TATAP MUKA.
19. GURU ACAP MENGGUNAKAN WAKTU TATAP MUKA (MINIMAL 5 MENIT) UNTUK MELAKUKAN PEMBINAAN / KHLAK TERHADAP PARA SISWA.
20. MENJAGA KERAHASIAAN JABATAN.
21. WAJIB MENJAGA CITRA GURU, SEKOLAH DAN CITRA PENDIDIK PADA UMUMNYA.

Program Kerja Kepala MTsN Hamparan Perak dan Menempelkan Poster Tumbuhkan Budaya Malu di Ruang Guru Sebagai Salah Cara Meningkatkan Kedisiplinan Guru



DAFTAR WAWANCARA UNTUK GURU

Nama :
Alamat :
Pendidikan terakhir :
Guru Mata Pelajaran :
Mulai mengajar dari tahun :

1. Jam/pukul berapa Bapak/Ibu biasanya sampai di sekolah?
2. Jam/pukul berapa Bapak/Ibu biasanya pulang dari sekolah?
3. Adakah persiapan Bapak/Ibu sebelum mengajar? Dalam bentuk apa persiapannya?
4. Apakah Bapak/Ibu pernah keluar kelas disaat jam mengajar? Apa sebabnya Bapak/Ibu keluar ketika jam pelajaran?
5. Apakah peran dan sumbangsih Bapak/Ibu dalam kegiatan-kegiatan di sekolah?
6. Apa motivasi Bapak/Ibu mengajar di sekolah ini? Kenapa mau mengajar di sekolah ini?
7. Bagaimana menurut Bapak/Ibu kepemimpinan kepala madrasah di sekolah ini dibandingkan kepala sekolah sebelumnya?
8. Apakah kepala madrasah mengajak dan melibatkan Bapak/Ibu dalam membuat suatu program yang ada di sekolah ini?
9. Bagaimana cara kepala madrasah menjalankan program-program yang telah disepakati bersama?
10. Dalam bentuk apa contoh-contoh pendekatan-pendekatan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru untuk merealisasikan visi misi yang telah ditetapkan?
11. Melalui apa saja kepala sekolah mengkomunikasikan peraturan/program agar guru-guru meningkatkan kedisiplinannya?
12. Bagaimana menurut penilaian Bapak/Ibu mengenai sikap sopan, jujur, arif dan bijaksana yang ditunjukkan kepek? Dalam bentuk apa contohnya?
13. Apakah sesuai sikap yang dicontohkan kepala sekolah dengan apa yang telah dikomunikasikannya?
14. Bagaimana perlakuan kepala madrasah dalam menghadapi guru-guru yang tidak disiplin atau melanggar aturan?

15. Bagaimana hukuman yang diberikan kepala madrasah bagi guru yang tidak disiplin?
16. Bagaimana penghargaan yang diberikan kepala madrasah bagi guru yang disiplin?
17. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menanggapi saran-saran yang diperoleh dari para guru?
18. Bagaimana komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala madrasah kepada Bapak/Ibu baik ketika Bapak/Ibu dalam keadaan bermasalah melanggar aturan atau disaat Bapak/Ibu menaati aturan?
19. Hal-hal apa saja yang harus ditingkatkan untuk mendukung kedisiplinan Bapak/Ibu di sekolah?
20. Apa saran Bapak/Ibu untuk sekolah ini?

DAFTAR WAWANCARA UNTUK KEPALA MADRASAH

Nama :
Alamat :
Pendidikan terakhir :
Mulai mengajar dari tahun :

1. Pukul berapa bel masuk dan pukul berapa pulangny?
2. Bagaimana cara Ibu dalam meningkatkan kedisiplinan guru?
3. Apa visi dan misi secara khusus dalam meningkatkan kedisiplinan guru? Apakah ada perubahan yang terjadi?
4. Mengapa visi dan misi secara khusus dalam meningkatkan kedisiplinan guru tersebut diperlukan?
5. Bagaimana cara melaksanakan visi misi tersebut agar menjadi kenyataan?
6. Bagaimana cara Ibu dalam menerapkan sistem kerja para guru?
7. Bagaimana cara Ibu dalam menentukan kebijakan sekolah?
8. Apa saja program-program Ibu untuk meningkatkan kedisiplinan guru?
9. Bagaimana cara Bapak/Ibu dalam menjalankan program-program yang telah ditetapkan?
10. Melalui pendekatan seperti apa Ibu berkomunikasi dengan guru?
11. Bagaimana Bapak/Ibu membentuk rasa tanggungjawab guru dalam mengajar?
12. Bagaimana cara Ibu memberi kepercayaan para guru dalam mengembangkan sikap yang sopan, jujur, arif dan bijaksana serta disiplin?
13. Bagaimana cara Ibu dalam menanggapi saran yang diperoleh dari para guru?
14. Bagaimana hukuman yang Ibu berikan bagi guru yang tidak disiplin?
15. Bagaimana penghargaan yang Ibu berikan bagi guru yang disiplin?
16. Apa saja pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan oleh guru? Bagaimana cara Ibu memberikan peringatan?
17. Apa saja kesulitan yang Ibu hadapi dalam meningkatkan kedisiplinan guru?
18. Bagaimana cara Ibu mengatasi kesulitan itu?

DAFTAR WAWANCARA UNTUK WAKIL KEPALA MADRASAH

Nama :
Alamat :
Pendidikan terakhir :
Mulai mengajar dari tahun :
Jabatan :

1. Apakah Bapak/Ibu mengetahui visi dan misi kepala sekolah secara khusus dalam meningkatkan kedisiplinan guru?
2. Apa visi dan misi secara khusus dalam meningkatkan kedisiplinan guru? Apakah ada perubahan yang terjadi?
3. Apakah Bapak/Ibu terlibat dalam perumusan visi misi tersebut? Siapa saja yang dilibatkan?
4. Bagaimana cara melaksanakan visi misi tersebut agar menjadi kenyataan?
5. Apakah kepek membagikan tugas kepada Bapak/Ibu untuk mencapai visi misi tersebut? Melalui cara apa kepek memberikan tugas tersebut?
6. Apa saja tugas Bapak/Ibu sebagai wakil kepala sekolah?
7. Bagaimana menurut penilaian Bapak/Ibu mengenai sikap sopan, jujur, arif dan bijaksana serta kedisiplinan yang ditunjukkan kepek?
8. Bagaimana perlakuan kepala madrasah dalam menghadapi guru-guru yang tidak disiplin atau melanggar aturan?
9. Bagaimana hukuman yang Bapak/Ibu berikan bagi guru yang tidak disiplin?
10. Bagaimana penghargaan yang Bapak/Ibu berikan bagi guru yang disiplin?
11. Bagaimana komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala madrasah kepada Bapak/Ibu baik ketika Bapak/Ibu dalam keadaan bermasalah melanggar aturan atau disaat Bapak/Ibu menaati aturan?
12. Apa saja kesulitan yang Bapak/Ibu hadapi dalam meningkatkan kedisiplinan guru?
13. Bagaimana cara Bapak/Ibu mengatasi kesulitan itu?

JADWAL PENELITIAN

No	Tahapan Penelitian	Januari	Februari	Maret	April	Mei
1	Pengajuan proposal Tesis					
2	Bimbingan dan Perbaikan Proposal Tesis					
3	Pengumpulan dan Pengolahan Data					
4	Analisis Data					
5	Bimbingan dan Penulisan Tesis					
6	Penyelesaian Tesis					

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS DIRI

1. Nama : GITA PRIMA DIHATI
2. NIM : 9221 4033 255
3. Tempat, Tanggal Lahir : Tanjung Gusta, 3 Juli 1990
4. Pekerjaan : Guru
5. Alamat : Dusun IV Desa Lama Kec. Hamparan Perak
Kab. Deli serdang Sumut

II. JENJANG PENDIDIKAN

1. SD Swasta Amaliyah : Ijazah Tahun
2002
2. SLTP Negeri 2 Sunggal : Ijazah Tahun
2005
3. SMA Swasta Nahdlatul Ulama : Ijazah Tahun 2008
4. FAI Univ. Dharmawangsa Medan : Ijazah Tahun 2012
5. Program Pascasarjana UIN-SU Medan : Dari Tahun 2014

III. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Tenaga Pendidik PKBM SYEKH MASHUDI 2008 - sekarang
2. Tenaga Pendidik PKBM KUMALA 2008 - sekarang
3. Tenaga Pendidik SD YAPARI 2010 - sekarang
4. Tenaga Pendidik MTs ISTIQOMAH 2010 - sekarang