

## BAB II

### ACUAN TEORI

#### 2.1. Pengawasan Kepala Madrasah

##### 2.1.1 Pengertian Kepala Madrasah

Kepala lembaga pendidikan formal adalah orang yang memegang posisi tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepala lembaga atau organisasi adalah ketua atau pemimpin. Sementara itu, madrasah adalah sebuah fasilitas tempat belajar mengajar (Azharuddin, 2020). Dengan demikian, secara umum, kepala madrasah dapat dipahami sebagai orang yang bertanggung jawab atas sebuah tempat di mana pengajaran diberikan dan diterima.

Seorang pemimpin yang dapat merencanakan kegiatan belajar mengajar yang efisien dan mengawasi madrasah diperlukan untuk mengawasi proses belajar mengajar. Kepala madrasah diharapkan dapat membimbing dan mempengaruhi para pengikutnya serta menjadi teladan bagi yang lain (Rahmat Hidayat, 2020).

Di madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah sering disebut sebagai manajer. Karena kepala madrasah adalah seorang guru yang juga berperan sebagai manajer dan pemimpin, maka ia bertanggung jawab terhadap staf dan guru yang berada di bawah pengawasannya. Nabi Muhammad SAW memperjelas kepemimpinan dalam hadis yang berbunyi sebagai berikut :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامٌ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ  
لِ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَا  
عِيَّةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى  
مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Artinya, setiap orang dari kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas rakyatnya adalah seorang imam. Seorang suami memimpin keluarganya dan bertanggung jawab atas mereka. Istri bertanggung jawab untuk menjalankan rumah tangga suaminya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas tindakannya. Seorang pelayan bertanggung jawab dan akan dimintai pertanggungjawaban atas harta benda majikannya." Saya percaya Ibnu Umar menyatakan: "Seorang laki-laki bertanggung jawab atas harta ayahnya dan bertanggung jawab atas harta tersebut. Kalian semua adalah pemimpin, dan semua pemimpin bertanggung jawab atas orang-orang yang dipimpinnya. (H.R. Bukhori).*

Menurut (Saroni), Komunitas madrasah memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada kepala madrasah untuk memungkinkan madrasah mencapai tujuan bersama. Dalam rangka memberikan kritik kepada para pengajar dan staf serta menjelaskan implikasinya, kepala madrasah adalah seorang supervisor dengan berbagai teori implisit.

*"The principle holds a crucial role in the educational institution. Serving and supporting all of the children in every class at the school is the principal's responsibility. The secret to becoming a successful and productive school principal is to put the needs of the school above your own interests."* (Ritchie, 2013). Salah satu peran paling penting di madrasah dipegang oleh kepala madrasah. Setiap kelas di madrasah, serta seluruh siswanya, harus didukung dan dilayani oleh mereka. Memprioritaskan kerendahan hati, menempatkan kebutuhan madrasah di atas kepentingan pribadi, dan memiliki kekuatan dan otoritas untuk mengawasi lembaga adalah kualitas penting dari kepala madrasah yang sukses dan efektif.

*"The principal possesses more leadership skills in the sphere of education. The principal needs to be knowledgeable in order to apply it to his involvement in the several facets of the educational process."* (Welch, 2014) .

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mengajar yang lebih baik adalah kepala madrasah. Kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas untuk menerapkannya dalam keterlibatannya di berbagai aspek proses pendidikan.

Beberapa sudut pandang ini menunjukkan bahwa kepala madrasah harus dilihat sebagai pemimpin yang membentuk masa depan lembaga dan menentukan kelangsungan hidupnya. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengawasi dan meningkatkan standar pengajaran di dalam lembaga. Ayat-ayat yang menggunakan istilah "imam" atau "pemimpin" antara lain :

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

*Artinya: Kami telah mewahyukan kepada mereka bahwa mereka harus melakukan kebajikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan menyembah hanya kepada Kami. Kami juga telah menjadikan mereka pemimpin-pemimpin yang memimpin dengan perintah Kami. (Q.S Al- Anbiya': 73)*

Dalam konteks kepemimpinan, imam dipandang sebagai pemimpin bagi orang-orang yang saleh dan bagi semua orang. Dalam kapasitas ini, seorang imam membimbing orang-orang yang berada di bawah arahnya untuk bertindak secara bermoral, secara konsisten beribadah kepada Allah, melaksanakan salat, membayar zakat, dan beriman kepada Allah.

(Zulkhairi, 2021) Melalui proyeksi kepemimpinan kepala madrasah di dalam lembaganya, diharapkan ia mampu mengayomi dan memotivasi seluruh anggota staf dan siswa untuk selalu menjalankan tugasnya dengan baik. Bagaimanapun juga, hanya Tuhan yang dapat menilai apakah sebuah lembaga pendidikan berhasil atau tidak dalam mencapai tujuannya, dan hanya dia yang

dapat menggugah seluruh warga madrasah untuk beribadah kepada Tuhan dan memasukkan Tuhan ke dalam seluruh sikap dan tindakannya.

Kepala madrasah adalah anggota yang paling penting dalam lembaga karena mereka bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengarahkan kemajuan program pendidikan madrasah. Karena bertugas mengawasi dan mengarahkan madrasah, kepala madrasah haruslah seorang pengajar yang berkualifikasi tinggi.

Kepala Madrasah harus bekerja untuk meningkatkan pengembangan kualitas guru untuk meningkatkan tingkat pengetahuan dan keahlian di antara staf pengajar mereka. Guru yang unggul dapat menghasilkan siswa yang unggul. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memenuhi standar tertentu agar dapat memimpin lembaga pendidikan yang lebih tinggi dan maju. Kepala madrasah harus menjadi teladan melalui sikap, perbuatan, dan perilakunya, termasuk bagaimana mereka menampilkan diri mereka di tempat kerja dan secara fisik.

Seorang kepala madrasah haruslah memiliki akhlak yang baik. Hal ini karena, sebagaimana firman Allah SWT, kepala madrasah adalah sosok yang menjadi teladan bagi mereka yang berada di bawah otoritasnya (guru dan staf) serta bagi para siswanya :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sungguh telah ada pada diri Nabi Muhamad Saw itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah SWT. (Q.S Al-Ahzab: 21)

### 2.1.2. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Frasa "peran" dalam "Kamus Besar Bahasa Indonesia" mengacu pada berbagai peran, termasuk peran pelawak dalam permainan makyong, pemain sandiwara dalam film, dan perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat. Ketika seseorang ditugaskan (atau mendapatkan) suatu posisi dalam suatu lingkungan kerja, mereka juga diharuskan untuk menjalankan fungsinya sesuai dengan persyaratan pekerjaan, sesuai dengan definisi peran. Inilah dasar pemikiran di balik konsep ekspektasi peran. Ada dua jenis ekspektasi tentang peran seseorang dalam posisinya: ekspektasi dari pemberi tugas dan ekspektasi dari individu yang mendapatkan manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Menurut definisinya, "peran" adalah "segala sesuatu yang menjadi pusat atau berpengaruh dalam terjadinya suatu peristiwa." Komponen dinamis dari posisi adalah peran (status). Seseorang berperan ketika ia menjalankan tanggung jawab dan haknya sesuai dengan kedudukannya.

Dari beberapa sudut pandang di atas, penulis menyimpulkan bahwa peran adalah kewajiban atau fungsi seseorang yang dipercayakan oleh pihak-pihak tertentu dan berada dalam posisi untuk berkontribusi secara strategis dalam bentuk ide, tenaga, atau materi untuk memenuhi perannya sesuai dengan ekspektasi pekerjaan.

Sebagai pemimpin pendidikan, tanggung jawab utama kepala madrasah adalah menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di mana para pengajar dapat memberikan pengetahuan dan para siswa dapat memperolehnya. Sebagai bagian dari tugas ini, kepala madrasah memiliki dua tanggung jawab: mengelola madrasah untuk memastikan bahwa lingkungan yang kondusif untuk belajar mengajar telah terbentuk, serta mengawasi para guru agar mereka dapat memenuhi tugas mengajar mereka dengan lebih baik dan membimbing perkembangan siswa.

Kepala madrasah memainkan peran penting dalam sistem pendidikan dalam membantu kegiatan belajar mengajar (KBM). Tanggung jawab kepala madrasah tidak hanya sebatas memahami teori kepemimpinan, tetapi juga harus mampu menerapkan teori tersebut dalam situasi praktis. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang pendidikan (Lazawardi).

Kepala madrasah harus memainkan peran sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator, dan pengawas untuk mendukung visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Hal ini dapat dijelaskan secara lebih mendalam sebagai berikut :

1. Kepala madrasah sebagai educator (pendidik)

Kepala madrasah harus selalu berupaya untuk meningkatkan standar pengajaran yang diberikan oleh para pengajar dalam kapasitasnya sebagai pendidik. Dalam hal ini, profesionalisme kepala madrasah akan sangat dipengaruhi oleh keahliannya, terutama dalam hal bagaimana anggota staf pendidikan dibentuk dan bagaimana mereka melakukan pendekatan terhadap pekerjaan mereka. Kapasitas kepala madrasah untuk melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh latar belakangnya sebagai guru, wakil kepala madrasah, atau anggota kelompok masyarakat. Hal ini juga berdampak pada pelatihan dan penataran yang pernah diterimanya (Rusnawati, 2013).

Sebagai pendidik, kepala madrasah harus memiliki rencana terbaik untuk meningkatkan kualitas pengajaran di lembaganya, membina lingkungan yang mendukung untuk belajar, memberikan bimbingan kepada warga madrasah, mendukung semua tenaga pengajar, dan memperkenalkan metode pengajaran yang menarik. Empat jenis nilai yang harus ditanamkan, ditegakkan, dan ditingkatkan oleh kepala madrasah adalah pertumbuhan mental, moral, fisik, dan artistik.

Pencipta dan pelaksana utama kurikulum di madrasah adalah para pengajar, yang kegiatan belajar mengajarnya menjadi dasar dari proses pendidikan. Kepala sekolah madrasah yang menunjukkan tingkat dedikasi yang tinggi secara alami akan mengawasi kemampuan para pengajarnya untuk memastikan bahwa pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar.

(Andang, 2014) menguraikan dalam bukunya bahwa peran kepala madrasah sebagai pendidik terdiri dari beberapa hal berikut :

- 1) Menciptakan inisiatif pendidikan
- 2) Menerapkan KBM ke dalam Praktik
- 3) Menyelesaikan penilaian
- 4) Menganalisis hasil proses pembelajaran
- 5) Menerapkan inisiatif perbaikan dan pengayaan
- 6) Membuat Jadwal Kerja
- 7) Menyelesaikan tugas harian
- 8) Memantau dan menilai kinerja pekerja secara teratur
- 9) Mengikuti atau mendukung kompetisi di luar madrasah
- 10) Mendorong karyawan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan
- 11) Mendorong karyawan untuk menghadiri pertemuan sejawat, MGMP, MGP, dll.
- 12) Memotivasi karyawan untuk mengikuti workshop, seminar, dan kegiatan lainnya.
- 13) Tersedianya sumber-sumber bacaan
- 14) Memperhatikan promosi jabatan
- 15) Mempertimbangkan rekomendasi kenaikan pangkat yang diberikan oleh atasan, kepala TU, kepala madrasah, dll.
- 16) Ikut serta dalam instruksi dan pelatihan
- 17) Menghadiri pertemuan bisnis dan MKKS
- 18) Mengikuti ceramah, lokakarya, dan seminar

- 19) Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui bahan bacaan
- 20) Menggunakan media elektronik untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- 21) Membuat rencana mengajar minimal 6 jam pelajaran per minggu
- 22) Membuat daftar nilai siswa, prota, prosem, SP, RP, dan program layanan BK
- 22) Menawarkan teknik-teknik pembelajaran pengganti yang berhasil.

Oleh karena itu, dengan menciptakan kurikulum yang lebih baik yang memenuhi tuntutan madrasah, kepala madrasah yang berkomitmen tinggi untuk mencapai hasil pembelajaran yang baik harus memperhatikan kompetensi guru. Selain itu, kepala madrasah juga memiliki kewajiban untuk mendukung para pendidik dalam memanfaatkan sumber daya pendidikan yang relevan, karena hal ini dapat memfasilitasi pemahaman dan retensi siswa terhadap materi yang diajarkan. Dengan demikian, pembelajaran dapat berjalan seproduktif dan sesukses mungkin.

## 2. Kepala madrasah sebagai manajer

Kepala madrasah perlu memiliki rencana yang tepat untuk memberdayakan anggota staf melalui kolaborasi, memberi mereka kesempatan untuk maju dalam karir mereka, dan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai kegiatan yang meningkatkan inisiatif madrasah.

Para pemimpin madrasah sering kali berurusan dengan masalah kelembagaan dan manajerial. Keterbatasan sumber daya fisik dan non-fisik yang dimiliki madrasah terkait dengan masalah manajerial. Sementara itu, isu-isu internal yang berkembang sebagai akibat dari keterbatasan sumber daya maupun setelah sumber daya dimiliki terkait dengan masalah kelembagaan. Jika isu-isu ini tidak diselesaikan, maka akan sulit untuk



membangun madrasah yang lebih baik. Akibatnya, kepala madrasah harus bereaksi dengan mengawasi tenaga pengajar secara efektif.

Tugas-tugas berikut ini merupakan bagian dari tanggung jawab manajerial kepala madrasah :

- 1) Menyusun strategi pengembangan madrasah,
- 2) Mengawasi kegiatan pendidikan,
- 3) Menangani kesiswaan,
- 4) Mengelola sarana dan prasarana,
- 5) Mengelola ketenagaan,
- 6) Mengelola keuangan,
- 7) Mengelola madrasah,
- 8) Mengurus keterkaitan antara madrasah dengan masyarakat,
- 9) Mengelola ketatausahaan, mengelola sistem informasi,
- 10) Mengevaluasi program madrasah, dan
- 11) Memimpin madrasah.

Oleh karena itu, manajemen madrasah terkait dengan tanggung jawab kepala madrasah dalam domain manajerial. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan merupakan langkah-langkah dalam proses mewujudkan visi yang membentuk manajemen pendidikan. Sementara itu, Permendiknas No. 13 Tahun 2007 mengatur kemampuan manajerial kepala madrasah (13, 2017) meliputi :

- 1) Pertama, membuat rencana untuk berbagai tingkat perencanaan untuk madrasah,
- 2) kedua, menciptakan struktur dan kelembagaan untuk madrasah sesuai dengan kebutuhannya,
- 3) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efisien;

- 4) Memandu madrasah/madrasah untuk memanfaatkan sumber daya madrasah/madrasah dengan sebaik-baiknya,
- 5) Mengembangkan budaya dan iklim madrasah/madrasah yang inovatif dan mendukung pembelajaran siswa; dan
- 6) Mensupervisi staf dan guru untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara maksimal,
- 7) Mengelola sarana dan prasarana madrasah/madrasah untuk mendayagunakan secara optimal;
- 8) Mengelola hubungan madrasah/madrasah dengan masyarakat untuk mencari dukungan ide, bahan ajar, dan pembiayaan madrasah/madrasah,
- 9) Mengelola siswa dalam kaitannya dengan penerimaan siswa baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas;
- 10) Mengelola pembuatan kurikulum dan kegiatan pendidikan yang sejalan dengan tujuan dan arah pendidikan negara,
- 11) Mengawasi keuangan madrasah atau madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang bertanggung jawab, terbuka, dan efektif; dan
- 12) Mengelola administrasi madrasah atau madrasah untuk membantu pencapaian tujuan madrasah atau madrasah,
- 13) Mengelola unit layanan khusus madrasah/madrasah diperlukan dalam rangka mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah,
- 14) Mengelola sistem informasi madrasah/madrasah untuk mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dan administrasi madrasah/madrasah, dan

16) Mengawasi, menilai, dan melaporkan pelaksanaan program kegiatan madrasah/madrasah dengan menggunakan protokol yang tepat, serta membuat rencana tindak lanjut.

### 3. Kepala madrasah sebagai administrator

Peran administratif kepala madrasah dapat dikaji dengan berbagai metode, termasuk pendekatan situasional, perilaku, dan sifat. Metode-metode ini sangat berguna dalam meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas madrasah. Pencatatan, pengumpulan, dan pendokumentasian semua program madrasah berkaitan erat dengan tugas manajemen administrasi yang dilakukan kepala madrasah dalam kapasitasnya sebagai administrator.

Secara khusus, Kepala Madrasah harus mahir dalam manajemen kurikulum, administrasi siswa, manajemen personalia, manajemen bangunan dan infrastruktur, manajemen arsip, dan manajemen keuangan. Produktivitas madrasah perlu didukung oleh pelaksanaan tugas-tugas tersebut secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan kegiatan operasional, Kepala Madrasah harus mampu mendefinisikan keterampilan-keterampilan tersebut di atas.

Sebagai seorang administrator, kepala madrasah memiliki peran dalam mengatur kerangka kerja administrasi madrasah untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi. Kepala madrasah memainkan peran administratif sebagai berikut :

- 1) Kemampuan untuk mengadministrasikan setiap instrumen KBM dengan sempurna dengan bukti data administratif yang akurat.
- 2) Kemampuan untuk secara efektif mengawasi administrasi kesiswaan, ketenangan, keuangan, sarana dan prasarana, dan manajemen surat menyurat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Administrator, atau Kepala Madrasah, dapat dievaluasi dengan menggunakan teknik sifat, perilaku, dan situasional dalam menyelesaikan tanggung jawab yang disebutkan di atas, dengan fokus pada peningkatan kinerja dan produktivitas madrasah.

Dalam hal ini, kepala madrasah harus dapat bertindak secara situasional sesuai dengan situasi yang dihadapi. Untuk memastikan bahwa tanggung jawab yang diberikan kepada setiap anggota staf pengajar diselesaikan dengan sebaik-baiknya, kepala madrasah harus membuat prioritas tugas.

#### 4. Kepala madrasah sebagai supervisor

Istilah "super" dan "visi" secara etimologis terkait dengan frasa "pengawasan", yang menunjukkan melihat ke bawah dari atas atau mengevaluasi tindakan, kecerdikan, dan hasil kerja orang-orang di bawah Anda. Banyak frasa yang hampir sama dengan supervisi; pada kenyataannya, kedua istilah ini sering digunakan secara sinonim untuk merujuk pada hal yang sama.

Inspeksi, pengujian, dan pengawasan adalah beberapa dari istilah-istilah ini. Melakukan pengamatan untuk memungkinkan pekerjaan diselesaikan sesuai dengan persyaratan hukum dikenal sebagai pengawasan (Mulyasa, 2011). Proses supervisi dimaksudkan untuk membantu para pengajar dan pengawas memahami tugas-tugas yang harus mereka lakukan setiap hari di madrasah. Proses ini juga memungkinkan mereka untuk menerapkan pengetahuan dan kemampuan mereka untuk melayani kebutuhan madrasah dan orang tua murid dengan lebih baik, serta meningkatkan madrasah sebagai komunitas belajar.

Kepala Madrasah harus memahami posisi dan fungsinya agar dapat mengefektifkan pelaksanaan tugasnya dan dapat memanfaatkan semua potensi sumber daya yang tersedia di madrasah. Selain memiliki keahlian

administratif dan memiliki pengetahuan yang memadai tentang tugas-tugas administratif, seorang pengawas perlu memiliki kualitas-kualitas berikut ini agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif :

- 1) Menguasai dengan baik semua aspek dari tugas-tugas yang berada di bawah ruang lingkungannya.
- 2) Memperhatikan dengan seksama tujuan dan program yang telah dijabarkan dan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing lembaga atau sektor.
- 3) Memiliki pengetahuan praktis tentang prosedur pengawasan, khususnya di bidang hubungan antar manusia, dan berwibawa.
- 4) Memiliki sifat-sifat kerendahan hati, baik hati, tegas, dan konsisten.
- 5) Memiliki motivasi diri dan teliti dalam mengejar tujuan atau program yang telah ditetapkan dengan baik (Purwanto, 2010).

Tugas kepala madrasah harus memiliki pemikiran ke depan yang lebih maju, baik untuk madrasah maupun elemen-elemen yang ada di dalam madrasah, sesuai dengan ide dan standar pengawas yang telah disebutkan di atas. Seorang kepala madrasah harus mampu menginspirasi semua anggota madrasah dengan ide-ide segar dan kreatif.

#### 5. Kepala madrasah sebagai leader

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengorganisir semua sumber daya yang tersedia di dalam lembaga untuk menumbuhkan etos kerja yang kuat dan tingkat produktivitas yang tinggi dalam mengejar tujuan. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki perpaduan unik antara kepribadian, kemampuan dasar, keahlian profesional, pengalaman, dan pengetahuan tentang administrasi dan pengawasan. Salah satu komponen yang paling penting dalam sebuah organisasi adalah kepemimpinannya, karena hal ini

memainkan peran utama dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi tersebut (Aswaruddin, 2021).

Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada orang adalah dua filosofi kepemimpinan utama yang diakui dalam teori kepemimpinan. Seorang Kepala Madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan tuntutan dan kondisi situasi saat ini, untuk meningkatkan kompetensi guru.

Penulis berpendapat bahwa tugas kepala madrasah sebagai pemimpin lebih dari sekedar kinerja dan citra, tetapi lebih menekankan pada bagaimana sikap seorang kepala madrasah dapat menjadi contoh bagi semua anggota madrasah lainnya, sehingga memberikan kekuatan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

#### 6. Kepala madrasah sebagai inovator

Untuk menjadi inovator, kepala madrasah perlu mengetahui bagaimana menciptakan model pembelajaran yang kreatif, mencari konsep-konsep baru, mengintegrasikan semua kegiatan, dan menjadi teladan bagi para pendidik di madrasah. Sifat inovatif kepala madrasah akan ditunjukkan dengan cara-cara yang dilakukannya dalam melakukan pekerjaannya secara metodis, keteladanan, disiplin, fleksibel, dan rasional.

Kepala Madrasah harus memiliki rencana yang tepat untuk menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat sekitar, mencari perspektif baru, menggabungkan semua kegiatan, memberikan teladan kepada semua anggota staf yang terlibat dalam pendidikan, dan menciptakan metode pengajaran yang mutakhir. Berikut ini adalah rangkuman dari peran Kepala Madrasah sebagai inovator :

- 1) Memiliki konsep-konsep segar untuk inovasi dalam kemajuan dan pengembangan madrasah. selain yang berkaitan dengan kebutuhan lembaga.

- 2) Kapasitas untuk berhasil menerapkan konsep baru. Konsep atau konsep-konsep tersebut mempengaruhi jalannya kemajuan dengan cara yang menguntungkan.
- 3) Kapasitas untuk mengatur ruang kerja (desain kantor, ruang kelas di perpustakaan, halaman, interior, ruang ibadah atau masjid) sedemikian rupa sehingga memudahkan untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas. Semangat kerja yang positif dipupuk oleh ruang kerja yang dirancang dengan baik.

#### 7. Kepala madrasah sebagai motivator

Kepala madrasah harus memiliki rencana yang tepat sebagai motivator untuk mendorong anggota staf sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya yang beragam. Dengan mengendalikan lingkungan fisik, lingkungan kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan yang efektif, serta dengan menciptakan pusat sumber belajar (PSB) dan menawarkan materi pendidikan, motivasi ini dapat ditingkatkan.

Kemampuan kepala madrasah untuk mengatur lingkungan sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran lebih mudah dilaksanakan merupakan hal yang membuatnya menjadi seorang motivator. Bagaimana ia mampu menjaga kedamaian di dalam madrasah dan lingkungannya, serta di antara para guru dan personil.

Kepemimpinan kepala madrasah memainkan peran utama dalam seberapa baik ia melaksanakan tanggung jawabnya. Elemen paling penting yang membantu pencapaian tujuan organisasi madrasah adalah kepemimpinan. Kepemimpinan kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa baik kepala madrasah mengelola kantor, infrastruktur madrasah, guru, dan kegiatan lain yang berhubungan dengan madrasah.

Semua kegiatan di dalam organisasi madrasah akan berjalan dengan baik jika kepala madrasah mampu mengatur, membimbing, dan

mengarahkan anggotanya dengan baik. Di sisi lain, mereka tidak akan dapat mencapai tujuan mereka dengan sukses jika mereka tidak dapat memobilisasi anggota dengan baik.

### 2.1.3. Kompensi Supervisi

Seorang kepala madrasah harus memiliki aspek-aspek kompetensi berikut ini, menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah: sosial, manajemen, kewirausahaan, organisasi, dan kepribadian. Salah satu penjelasan lebih lanjut tentang dimensi kompetensi supervisi adalah kapasitas untuk merencanakan program supervisi 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. Hal ini juga mencakup kapasitas untuk memantau hasil supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme staf pengajar (Permendiknas, NO. 13 Thn 2007).

Salah satu elemen pendidikan yang memiliki dampak terbesar dalam meningkatkan standar pendidikan adalah kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan komponen penting dalam keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengawasi para guru dan anggota staf lainnya. Hal ini termasuk melakukan penelitian, memutuskan kebijakan yang tepat, dan memberikan jawaban atas masalah yang muncul untuk semua anggota staf.

Menjadi pengawas pendidikan yang kompeten adalah salah satu kualitas yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Ia bertanggung jawab dan membantu para guru untuk menjadi lebih mampu mengajar anak-anak dengan cara terbaik dalam fungsinya sebagai pengawas pendidikan. Salah satu alat yang dimiliki madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan mereka adalah korps



guru. Kepala madrasah adalah orang yang membantu para pengajar dalam proses mengajar siswa karena peran yang dimainkan guru dalam membantu madrasah mencapai tujuannya untuk mengajar siswa sangat penting.

Penerapan pengawasan yang sesuai dan penuh kasih sayang sangat membantu para pengajar dalam memenuhi peran mereka dengan meningkatkan kinerja mereka. Ketika pengajar mendapatkan pengawasan yang tidak sesuai dan ketat, hal ini sering kali mengakibatkan penurunan kinerja mereka dan kegagalan untuk memenuhi tujuan pembelajaran (Iwanto).

Berbagai kompetensi diperlukan bagi kepala madrasah, yang berperan sebagai pemimpin pendidikan, untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Agar dapat mengelola satuan pendidikan secara efektif, kepala madrasah harus memiliki seperangkat kemampuan dan kompetensi yang memungkinkannya untuk melaksanakan kewajibannya (Afriadi, 2016).

(Wahyudi, 2012) menjelaskan bahwa pengetahuan, kemampuan, dan nilai-nilai inti yang ditunjukkan oleh kepala madrasah dalam cara berpikir dan bertindak yang konsisten memungkinkannya untuk menjadi kompeten atau mampu mengambil keputusan terkait penyediaan, pemanfaatan, dan perluasan sumber daya untuk meningkatkan program pendidikan madrasah.

Kepala Madrasah setidaknya harus memiliki kompetensi supervisi sebagai berikut: (1) membuat program supervisi akademik untuk meningkatkan kualitas pengajaran (2) melaksanakan pemantauan akademik guru dengan menggunakan metode dan strategi yang sesuai untuk supervisi (3) mencatat hasil pemantauan akademik guru untuk memajukan profesionalisme mereka (Suryantini, 2016).

#### 2.1.4. Kepala Madrasah Sebagai Pengawas (supervisor)

Kegiatan belajar mengajar di madrasah akan berjalan dengan baik dan lancar jika pengawasan sejalan dengan fungsi manajemen. Supervisi merupakan salah satu tanggung jawab manajemen yang sangat penting dalam

upaya meningkatkan disiplin pegawai atau guru di madrasah. Di bawah pengawasan, komponen teknis dan administratif madrasah dilindungi, serta pembinaan, pengembangan, pelayanan, dan peningkatan kualitas semuanya dipertimbangkan (Amiruddin Siahaan, 2006).

Sebagai seorang supervisor, kepala madrasah harus mampu menyusun, melaksanakan, dan menerapkan program pengawasan pendidikan. Pembuatan rencana supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, perpustakaan, laboratorium, dan ujian, serta pembuatan rencana supervisi kelas, merupakan contoh bagaimana seseorang dapat menunjukkan kapasitasnya dalam membuat rencana supervisi pendidikan.

Proses mempengaruhi tindakan orang lain merupakan hal yang mendasar dalam kepemimpinan (Rifai, 2019). Kapasitas untuk melaksanakan implementasi program untuk pengawasan Sebagai supervisor, kepala madrasah memiliki tugas untuk membantu para guru berkembang menjadi pengajar yang kompeten. Bagi pendidik yang sudah berkinerja baik, agar dapat mempertahankan kualitasnya, dan bagi pendidik yang belum berkinerja baik, agar dapat meningkatkannya. Untuk memastikan bahwa bahan ajar dan proses pembelajaran selalu mutakhir, maka guru yang kurang baik dan yang baik perlu dibina untuk sementara waktu.

Kepala madrasah harus memiliki berbagai metode dan strategi pengawasan agar pekerjaan ini dapat dilaksanakan dengan baik, terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab dan kemajuan karir karyawan dan guru, karena kepala madrasah berperan sebagai mentor dan motivator utama dalam penerapan pendidikan dan pembelajaran.

Kepala madrasah harus menjalankan tugas pengawasannya dengan cara yang demokratis, menghargai pandangan para guru dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyampaikan pendapatnya. Karena tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan bersama, maka keputusan yang diambil harus melalui pertimbangan yang matang.

Dalam perannya sebagai pengawas, kepala madrasah harus mempertimbangkan dan membina kualitas-kualitas berikut ini pada setiap guru: kepribadian, proses pembelajaran, keragaman kemampuan mengajar, penguasaan materi pelajaran, kemampuan bekerja sama dengan masyarakat, dan peningkatan profesionalisme yang berkelanjutan.

Sebagai pengawas atau supervisor yang ditugaskan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional, kepala madrasah perlu memahami dengan baik jenis dukungan yang benar-benar dibutuhkan oleh para guru untuk melaksanakan dan meningkatkan keunggulan profesional mereka. Meningkatkan kualitas pembelajaran adalah landasan profesionalisme di bidang pengawasan pendidikan. Oleh karena itu, paradigma pendidikan yang baru, kecerdasan siswa, dan visi yang berorientasi pada kualitas harus dikembangkan.

Tujuan dari supervisi adalah untuk membantu (*assiting*), mendorong keterlibatan (*supporting*), dan menawarkan dukungan (*sharing*). Berdasarkan tujuannya, supervisi memiliki peran yang berbeda. Peran tersebut terwujud dalam cara supervisor melaksanakan tanggung jawab mereka. Para ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai peran supervisi. Peter F. Olivia menyatakan bahwa seorang supervisor berperan sebagai:

- 1) Sebagai koordinator

Supervisor dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh konkret mengkoordinasi tugas satu mata pelajar yang dibina oleh berbagai guru.

- 2) Sebagai konsultan

Supervisor dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya, kesulitan dalam mengatasi dalam tahap muka kelas.

- 3) Sebagai pemimpin kelompok

Bersama dengan anggota staf lainnya, pengawas dapat menetapkan kurikulum, materi pelajaran, dan kebutuhan profesional guru. Kemampuan untuk bekerja dalam kelompok, dengan kelompok, dan melalui kelompok, semuanya dapat dikembangkan sebagai pemimpin kelompok.

4) Sebagai evaluator

5) Selain mengevaluasi kurikulum yang sedang dirancang, pengawas dapat membantu guru mengevaluasi hasil dan prosedur pembelajaran. Dia juga memperoleh keterampilan mengatur diri sendiri. Dia menerima dukungan dalam refleksi diri, termasuk memahami pikiran dan tujuan, realitas, dan konsep dirinya. Misalnya, ia dapat melakukan evaluasi diri di akhir semester dan menggunakan masukan dari setiap siswa sebagai titik awal untuk pertumbuhan pribadi (Ali, 2019).

#### 2.1.5. Fungsi Pengawas/Supervisi

Istilah bahasa Inggris "*to supervise*" adalah asal kata "*supervisi*" dalam etimologinya. Menurut beberapa catatan lain, frasa "*superior*" dan "*vision*" adalah akar dari kata supervisi. Menurut analisis, pengajar ditampilkan sebagai seseorang yang bergantung pada kepala madrasah, sedangkan kepala madrasah direpresentasikan sebagai "*expert*" dan "*superior*".

Dalam dunia pendidikan, peran pengawasan lebih dari sekadar memantau apakah semua tugas telah diselesaikan sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan. Ada berbagai tujuan supervisi, yang semuanya saling terkait satu sama lain. Di antara tugas-tugasnya meliputi :

- 1) Kegiatan pelayanan: pengembangan profesional melalui kegiatan pelayanan.
- 2) Tujuan penelitian adalah untuk mengumpulkan data yang relevan dan obyektif, seperti mengidentifikasi hambatan dalam pembelajaran.
- 3) Fungsi kepemimpinan adalah upaya untuk membujuk orang untuk membantu orang-orang yang berada di bawah pengawasannya untuk

menangani masalah-masalah mereka sendiri sesuai dengan tugas pekerjaan mereka.

- 4) Fungsi manajemen: Sebagai komponen manajemen, pengawasan digunakan untuk melakukan kontrol atau pengarahan.
- 5) Fungsi evaluasi: Tujuan pengawasan adalah untuk menilai hasil atau kemajuan yang dicapai.
- 6) Peran supervisi sebagai bimbingan.
- 7) Peran supervisi: sebagai pelatihan dalam jabatan, khususnya bagi calon pendidik atau siswa yang terdaftar dalam program pendidikan guru madrasah.

Pedoman mendasar untuk melaksanakan tugas-tugas supervisi instruksional adalah supervisi dalam ilmu manajemen secara keseluruhan. Dalam konteks administrasi sekolah, supervisi, bagaimanapun juga, mencakup lebih dari sekedar memeriksa untuk memastikan apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan. Definisi supervisi pendidikan sangatlah luas. (Rahman, 2021).

Menurut Iskandar dan Wibowo (Iskandar, 2016) Seseorang yang diberi tugas, kewajiban, dan wewenang untuk membimbing dan mengevaluasi individu dan/atau lembaga yang berada di bawah pengawasannya sedang melakukan tindakan supervisi. Dalam rangka memberikan layanan kepada kepala madrasah, guru, dan personil madrasah baik secara individu maupun kelompok dalam upaya meningkatkan pembelajaran, maka seseorang disertai tugas sebagai pengawas. Orang tersebut harus benar-benar memahami perannya dan/atau memiliki keahlian di bidang supervisi. Pada akhirnya, peningkatan kinerja kepala madrasah, guru, dan personil madrasah akan meningkatkan kemajuan anak dan kualitas pembelajaran secara keseluruhan.

Terdapat tiga fungsi pengawasan dalam konteks manajemen secara luas menurut (Aedi, 2014), diantaranya:

1) Fungsi Informatif-Progresif

Informasi mengenai kegiatan, program, dan prosedur pendidikan yang digunakan sangat penting bagi para manajer atau pemimpin di bidang pendidikan di berbagai tingkatan. Tujuan dari kegiatan pengawasan adalah untuk mengumpulkan data mengenai keadaan pelaksanaan program.

Pihak yang berwenang dapat memutuskan apakah akan mempercepat, memperbaiki, mengubah rencana, atau mengambil tindakan lain yang sesuai berdasarkan informasi ini yang berkaitan dengan pengembangan dan pelaksanaan program dan kegiatan.

2) Fungsi Pengecekan –Preventif

Untuk memastikan bahwa program dilaksanakan sesuai dengan rencana, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, dan ketentuan program seperti yang telah direncanakan, pengawasan dapat berfungsi sebagai langkah pengecekan dan pencegahan. Ada kemungkinan terjadi ketidaktepatan meskipun sudah lengkap. Untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan dalam program atau kegiatan yang sedang dilaksanakan, maka diperlukan pengecekan sebagai langkah pencegahan.

3) Fungsi Korektif

Jika terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan program, supervisi pendidikan diberi wewenang, dalam batas-batas yang wajar, untuk mengawasi atau melaksanakan tindakan korektif sesuai dengan tanggung jawab utamanya. Dengan demikian, supervisi pendidikan menjalankan fungsi korektif. Hal ini dilakukan untuk mencegah kesalahan terjadi lagi dan bertambah banyak, yang mungkin berakibat buruk seperti tidak tercapainya tujuan.

#### 2.1.6. Tujuan Supervisi

Metode untuk membantu para pengajar mengembangkan kemampuan mereka yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kreativitas di kelas, dan dedikasi atau dorongan sebagai guru dikenal dengan istilah supervisi pendidikan. Tujuan utama supervisi adalah pencapaian tujuan pendidikan, yang berada di bawah tanggung jawab kepala madrasah dan para pengajar. Dengan demikian, tujuan supervisi pendidikan berkaitan dengan aspek kognitif, psikomotorik, dan afektif untuk mendukung dan meningkatkan administrasi madrasah.

(Suryani, 2015) menguraikan tujuan pengembangan profesional, motivasi guru, dan kontrol kualitas dalam pengawasan pendidikan. Kepala madrasah melakukan upaya dalam kapasitasnya sebagai pengawas dengan melakukan supervisi atau memantau kegiatan pembelajaran madrasah melalui kunjungan kelas. Tujuan dari pengawasan pendidikan adalah untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan telah tercapai dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan penilaian dan tindak lanjut.

Sementara itu, (Risnawati, 2014) menyatakan bahwa tujuan supervisi adalah untuk membantu para pendidik agar lebih bersemangat sehingga mereka menyatakan bahwa kebutuhan akan pengembangan tenaga kependidikan berasal dari fakta bahwa terdapat kekurangan tenaga yang memenuhi syarat dibandingkan dengan tingkat kemajuan teknologi di bidang Pendidikan dapat mengawasi rencana pembelajaran yang lebih efektif. Supervisi pendidikan yang efektif dapat membuat guru dan staf administrasi madrasah lainnya meningkatkan kemampuan profesional mereka. (Imron, 2015) menyatakan bahwa kebutuhan akan pengembangan tenaga kependidikan berasal dari fakta bahwa terdapat kekurangan tenaga yang memenuhi syarat dibandingkan dengan tingkat kemajuan teknologi di bidang pendidikan.

Tujuan lainnya juga dijelaskan oleh (M. Kristiawan, 2019) Tujuan dari supervisi pendidikan adalah untuk membantu para pengajar, kepala madrasah,

dan pekerja lainnya di madrasah mengembangkan kemampuan profesional dan teknis mereka sehingga proses pendidikan yang direncanakan dapat berjalan sesuai rencana. Aspek yang paling penting adalah bahwa partisipasi, kerja sama, dan kolaborasi, bukan kepatuhan atau tekanan, harus menjadi dasar dari operasi pengawasan.

Membangun lingkungan yang kondusif untuk belajar mengajar adalah tujuan pengawasan pendidikan. Tujuan-tujuan tersebut adalah:

- 1) Membantu para pengajar dan pimpinan madrasah dalam memahami tujuan pendidikan yang sesungguhnya dan peran madrasah dalam mencapainya.
- 2) Meningkatkan kapasitas pengajar dan kepala madrasah untuk mempersiapkan murid-muridnya menjadi anggota masyarakat yang produktif.
- 3) Membantu para pengajar dan kepala madrasah dalam menganalisis secara kritis rencana pembelajaran dan tantangan yang dihadapi.
- 4) Mendidik para administrator madrasah, pengajar, dan anggota lainnya tentang manfaat dari lingkungan kerja yang demokratis dan kooperatif.
- 5) Mendorong para pendidik untuk mengupayakan tingkat kualitas layanan setinggi mungkin dalam upaya profesional mereka.
- 6) Membantu para pemimpin masyarakat dalam membuat madrasah lebih dikenal sekaligus meningkatkan penawaran pendidikannya.
- 7) Membantu para pengajar dan pemimpin madrasah dalam menilai operasi mereka dalam kaitannya dengan tujuan kegiatan pengembangan peserta didik.
- 8) Menumbuhkan semangat kerja sama dan solidaritas di antara para pendidik.. (Pratiwi, 2020)

Dari berbagai sudut pandang tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah untuk meningkatkan dan memajukan proses



belajar mengajar dengan cara mendukung para pendidik, anggota staf, dan anggota staf lainnya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka.

#### 2.1.7. Prinsip-Prinsip Pengawasan/Supervisi

Dalam bukunya (M. Kristiawan, 2019), Menurut Aedi menyebutkan beberapa prinsip yang perlu untuk diperhatikan dalam melaksanakan kontrol atau pengawasan, yaitu:

- 1) Ingatlah bahwa rencana adalah tujuan utama yang menentukan keberhasilan;
- 2) Pengendalian harus merevisi tujuan berdasarkan masukan yang diterima;
- 3) Harus mudah beradaptasi dan peka terhadap perubahan situasi dan kondisi;
- 4) Sejalan dengan bisnis;
- 5) Menunjukkan disiplin diri;
- 6) Lugas dalam pendekatan mereka, khususnya ketika menegakkan kontrol di tempat kerja
- 7) Ketika mengelola petugas pendidikan, pertimbangkan sifat manusia.

Sohiron juga menuliskan didalam bukunya, Menurut Suharsimi Arikunto, pengawasan dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab yang telah disebutkan di atas dan harus berpegang pada prinsip-prinsip pengawasan yang luas sebagai berikut :

- 1) Alih-alih secara aktif mencari masalah, supervisi memberikan arahan dan dukungan kepada para instruktur, staf, dan warga madrasah sehingga mereka dapat mengatasi tantangan.
- 2) Dukungan dan arahan langsung diberikan kepada subjek yang disupervisi.
- 3) Untuk menghindari lupa, rekomendasi atau komentar dari pengawas atau kepala madrasah harus diberikan secepat mungkin. Pejabat pengawas harus memberikan kesempatan kepada pihak yang diawasi untuk menjawab atau mengajukan pertanyaan sebelum memberikan kritik.
- 4) Latihan supervisi secara teratur harus dilakukan.

- 5) Hubungan yang positif antara yang diawasi dan pengawas harus terlihat dalam lingkungan yang berkembang selama pengawasan.
- 6) Supervisor harus membuat catatan cepat yang mencakup informasi penting yang diperlukan untuk menyusun laporan untuk mencegah agar apa yang dilakukan dan ditemukan tidak salah tempat atau terlupakan. (Sohiron, 2015).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa prinsip utama dalam supervisi pendidikan adalah progresif, ilmiah, inovatif, dan kerjasama. Prinsip progresif dan inovatif merupakan dasar utama supervisi karena tujuannya adalah untuk perbaikan dan perubahan. Pelaksanaan supervisi ini dilakukan secara ilmiah serta melalui kerjasama antara supervisor dan objek yang disupervisi, baik staf maupun guru.

## 2.2. Kedisiplinan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

### 2.2.1. Definisi Kedisiplinan

Disiplin adalah sebuah kondisi yang terbentuk dan tercipta melalui proses berbagai perilaku yang mencerminkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban (Lase, 2016). Menurut Djamarah, disiplin adalah suatu aturan yang mengatur kehidupan pribadi dan kelompok. Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap yang muncul dari perilaku yang mencerminkan ketaatan dan keteraturan berdasarkan nilai-nilai moral.

Al-Qur'an juga menyarankan umat Islam untuk mengadopsi pola pikir yang disiplin dengan mengikuti pedoman dan arahan yang telah ditetapkan, seperti Surat an-Nisa: 59

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

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Hormati Allah, Rasul (Muhammad), dan orang-orang yang memiliki otoritas di antara kalian. Jika kalian beriman kepada Allah dan Hari Akhir, maka jika kalian berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (Sunnahnya). Anda dan hasilnya akan mendapat manfaat dari hal tersebut.”(Q.S An-Nisa: 59)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ۗ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, apabila telah diserukan adzan pada hari Jumat, maka bersegeralah kamu mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu." Q.S Al-Jumua: 9)

Prijodarminto menyatakan bahwa belajar adalah usaha atau interaksi yang dilakukan seseorang untuk mendapatkan kebiasaan, pengetahuan, sikap, dan hal baru dari pengalaman yang dialami. Kedisiplinan adalah sikap, perilaku, dan tindakan yang sesuai dengan aturan, baik tertulis maupun tidak. Kedisiplinan adalah kepatuhan atau kesediaan mematuhi peraturan yang berlaku, bukan hanya karena tekanan eksternal, tetapi berdasarkan kesadaran akan nilai dan pentingnya peraturan tersebut (Anggraini, 2018). Disiplin memegang peranan krusial dalam mencapai tujuan pendidikan. Kualitas pembelajaran siswa sangat dipengaruhi oleh faktor utama, yaitu disiplin, selain faktor lingkungan seperti keluarga, madrasah, serta bakat siswa itu sendiri.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, menyatakan bahwa disiplin adalah:

- 1) Tata tertib (di madrasah, di kantor, kemiliteran, dan sebagainya).
- 2) Ketaatan (kepatuhan) pada peraturan tata tertib.
- 3) Bidang studi yang memiliki objek dan sistem tertentu. (Ernawati, 2016)

Kedisiplinan adalah keadaan yang dihasilkan dari serangkaian perilaku yang mencerminkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Karena hal ini sudah menjadi bagian dari dirinya, maka tindakan atau perilaku tersebut tidak lagi dianggap sebagai beban, justru ia akan merasa terbebani jika tidak melakukannya sesuai kebiasaannya.

Menurut Davis yang dikutip pada jurnal (Irawati) Disiplin kerja berarti menjalankan manajemen untuk memperkuat aturan-aturan organisasi. Pada intinya, disiplin adalah kemampuan mengontrol diri agar tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan ketentuan dan melakukan tindakan yang mendukung dan melindungi ketentuan tersebut. Dalam keseharian, ini dikenal sebagai disiplin diri, disiplin belajar, dan disiplin kerja.

Disiplin kerja adalah kemampuan individu untuk bekerja secara teratur dan tekun sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa melanggarnya. Terdapat berbagai indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan dalam suatu organisasi, di antaranya adalah :

- 1) tujuan dan kemampuan,
- 2) teladan pimpinan,
- 3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan),
- 4) keadilan,
- 5) waskat (pengawasan melekat),
- 6) sanksi hukuman,
- 7) ketegasan, dan
- 8) hubungan kemanusiaan Hasibuan.

Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 2.2.2. Ciri-ciri dan Aspek-aspek Kedisiplinan

Menurut Atheva yang dikutip dalam (Elly, 2016) orang yang disiplin memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Selalu menaati peraturan atau tata tertib yang ada.
- 2) Selalu melaksanakan tugas dan kewajiban yang diterimanya dengan tepat waktu.
- 3) Kehidupannya tertib dan teratur.
- 4) Tidak mengulur-ulur waktu dan menunda pekerjaan.

Slameto menyatakan bahwa orang yang disiplin adalah mereka yang selalu tepat waktu dan mematuhi aturan. Sementara itu, menurut M. Hasibuan, orang yang disiplin adalah mereka yang selalu tepat dalam waktu dan tindakan, melakukan pekerjaan dengan baik, serta mematuhi peraturan dan norma yang berlaku. Dengan demikian, disiplin mencakup aspek ketepatan waktu, kualitas kerja, dan kepatuhan terhadap aturan.

- 1) Ketepatan

Ketepatan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan, karena memastikan setiap tindakan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Dengan ketepatan, usaha yang dilakukan tidak akan sia-sia.

- 2) Mengerjakan pekerjaan dengan baik

Pekerjaan adalah serangkaian tindakan tetap yang dilakukan oleh individu untuk menghasilkan sesuatu yang dapat memberikan manfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung, termasuk baik jasa maupun barang. Tindakan ini merujuk pada gerakan teratur yang melibatkan penggunaan anggota tubuh, indra, dan dikontrol oleh pikiran, sehingga terjadi koordinasi yang harmonis di antara mereka. Tindakan teratur ini merupakan suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

- 3) Mematuhi peraturan dan norma yang berlaku

Ketaatan pada setiap peraturan adalah kewajiban bagi semua individu. Mereka yang tidak mematuhi dianggap melanggar norma dan prinsip moral. Tindakan yang melanggar peraturan sering kali menghasilkan

konflik dan kerugian, baik bagi pelaku maupun orang lain. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap aturan menjadi hal yang penting dan berpengaruh dalam interaksi sosial.

### 2.2.3. Tujuan Disiplin

Tujuan disiplin kerja menurut Simamora yang dikutip pada (A. Rizki) yaitu :

- 1) Tujuan utama dari disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan tetap sesuai dengan aturan perusahaan. Aturan tersebut dibuat dengan tujuan untuk mendukung tujuan organisasi yang lebih besar. Ketika aturan tersebut dilanggar, efektivitas organisasi dapat terpengaruh, tergantung pada tingkat pelanggarannya. Penyelia sebaiknya menyadari bahwa penerapan disiplin dapat menjadi kekuatan positif bagi perusahaan jika dilakukan dengan tanggung jawab dan keadilan. Perusahaan akan mengalami manfaat jika kebijakan disiplin dirancang dan diterapkan secara efektif. Namun, tanpa adanya disiplin yang baik, efektivitas perusahaan akan terbatas.
- 2) Tujuan kedua dari penerapan disiplin adalah untuk memupuk atau menjaga rasa hormat dan kepercayaan antara atasan dan bawahan. Melalui penerapan disiplin yang tepat, tidak hanya perilaku karyawan yang dapat diperbaiki, tetapi juga dapat mengurangi masalah disiplin di masa depan dengan membangun hubungan yang positif antara atasan dan bawahan.
- 3) Melaksanakan disiplin dapat membantu karyawan agar lebih produktif, yang pada akhirnya menguntungkan mereka dalam jangka panjang.
- 4) Disiplin yang terlaksana dengan efektif dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, yang berdampak pada pencapaian pribadi mereka.

Dari pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepatuhan dalam bekerja diperlukan agar karyawan tetap teratur, konsisten, patuh pada aturan, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka emban.

Menurut (A. Rizki), maksud dan sasaran terpenuhinya sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

- 1) Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi, yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja, yaitu:
  - Karyawan diharapkan untuk mengikuti kebijakan dan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta semua undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku, dan mematuhi arahan manajer.
  - Sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya, ia mampu melakukan pekerjaan terbaik dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak-pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi.
  - Mampu memanfaatkan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan secara optimal.
  - Mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan standar perusahaan.
  - Dalam jangka pendek maupun jangka panjang, staf dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi.

#### 2.2.4. Prinsip-prinsip Disiplin

Menurut Heijerachman yang dikutip dalam (Abd Khalid. Hs, 2018) Untuk mengatur pegawai atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan agar menjaga kedisiplinan, terdapat beberapa prinsip pendisiplinan antara lain:

- 1) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan ini dilakukan dengan cara tidak menyuarkan kesalahan di depan banyak orang agar pegawai / karyawan yang bersangkutan tidak merasa tersinggung atau terhina.

2) Pendisiplinan harus bersifat membangun

Selain mengidentifikasi kesalahan pegawai, penting untuk memberikan panduan tentang cara memperbaikinya agar pegawai tidak mengalami kebingungan saat menghadapi kesalahan tersebut.

3) Pendisiplinan dilakukan secara langsung dan segera setelah terbukti adanya kesalahan.

4) Tindakan disiplin harus dilakukan dengan cepat agar pegawai dapat memperbaiki sikapnya secepat mungkin.

5) Keadilan dalam pendisiplinan sangat penting; tindakan harus dilakukan tanpa pilih kasih.

6) Tindakan disiplin sebaiknya dilakukan secara pribadi di hadapan pegawai yang bersangkutan, bukan saat pegawai sedang absen.

7) Setelah pendisiplinan, kepemimpinan harus kembali bersikap wajar agar proses kerja dapat kembali normal tanpa kekakuan.

#### 2.2.5. Supervisi dan Peningkatan Kedisiplinan Guru

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang mendukung guru dalam meningkatkan keterampilan mereka dalam mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Penerapan supervisi oleh kepala madrasah diharapkan dapat mempengaruhi pembentukan sikap pendidik dan tenaga kependidikan terhadap profesionalisme .

Pendidik dan staf pendidikan memiliki peran kunci dalam pendidikan, terutama dalam membentuk karakter bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diharapkan (Aswaruddin M. N., 2021). Profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor yang



sangat penting dalam menjaga dan meningkatkan profesionalisme, karena selalu mempengaruhi tindakan dan aktivitas pendidik dan tenaga kependidikan sehari-hari dalam melaksanakan pembelajaran. Kepala madrasah perlu secara teratur melakukan supervisi untuk mengevaluasi kemampuan guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Ini meliputi observasi langsung terhadap kegiatan pembelajaran, termasuk pemilihan materi, metode pengajaran, penggunaan media, dan interaksi siswa.

Berdasarkan hasil supervisi tersebut, dapat diketahui kelemahan dan kelebihan guru dalam melaksanakan pembelajaran, serta tingkat kemahiran kemampuan guru yang bersangkutan, dan dapat diambil solusi khusus, bimbingan, dan tindakan tindak lanjut memungkinkan guru untuk memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.

### **2.3. Penelitian Yang Relevan**

Dalam studi pustaka ini, peneliti memeriksa berbagai referensi yang tersedia, memilih hanya sumber yang relevan dengan pengawasan kepala madrasah terkait peningkatan disiplin pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuannya adalah untuk memudahkan identifikasi perbedaan studi ini dengan penelitian sebelumnya. Berikut adalah temuan dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh peneliti.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dina Dara Yani (2018) Alumni Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dengan judul “Efektivitas Pengawasan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMAN 1 Bukit Bener Mariah” Dapat Disimpulkan berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa:
  - 1) Seorang guru dapat dianggap disiplin ketika ia telah menginternalisasi aspek kedisiplinan. Pertama, guru di SMAN 1 Bukit telah menunjukkan ketepatan dalam tindakan mereka. Kedua, guru-guru tersebut secara konsisten menyiapkan perangkat pembelajaran untuk memastikan proses pembelajaran

terstruktur. Ketiga, sebagian besar dari mereka patuh terhadap peraturan dan norma yang berlaku.

- 2) Pengawasan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan disiplin guru melibatkan beberapa langkah. Pertama, perencanaan standar dilakukan sebelum pengawasan dimulai, di mana kepala madrasah merumuskan tindakan yang diperlukan. Kedua, pengukuran dilakukan dengan melibatkan guru dan staf untuk meningkatkan tanggung jawab mereka terhadap tugas. Ketiga, hasil pengukuran dievaluasi dengan standar yang telah ditetapkan, bekerja sama dengan tim pengawas untuk menilai kinerja guru termasuk aspek disiplin. Hasil penilaian kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja guru di masa depan, serta menilai keberhasilan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Langkah berikutnya adalah melakukan perbaikan. Guru-guru di SMAN 1 Bukit telah menunjukkan tingkat kedisiplinan yang baik, sehingga kepala madrasah memberikan motivasi dan penghargaan kepada mereka yang disiplin. Kepala madrasah juga mengambil tindakan langsung terhadap guru yang kurang disiplin untuk mencegah pengulangan kesalahan dan memastikan kedisiplinan dalam pekerjaan mereka.
  - 3) Hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam menegakkan kedisiplinan guru di SMAN1 Bukit adalah kekhawatiran terhadap reaksi negatif dari guru terhadap rencana peningkatan dan perbaikan yang diusulkan. Solusi untuk mengatasi hambatan ini adalah meningkatkan ketegasan kepala madrasah dalam menerapkan perbaikan kedisiplinan guru.
2. Penelitian berjudul "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di PAUD Al-Ashriyyah Pondok Pesantren Nurul Iman" yang dilakukan oleh SY Rugayah BSA (2023) Alumni Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an Jakarta. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa :
- 1) Kepala madrasah PAUD al Ashriyyah Nurul Iman menerapkan gaya kepemimpinan Autocratic yang efektif untuk meningkatkan kedisiplinan guru.

Pendekatan ini ditandai dengan kontrol yang kuat dan otoritas yang dominan, seperti yang terungkap dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru-guru PAUD. Gaya kepemimpinan autocratic adalah yang utama dalam upaya meningkatkan disiplin kerja guru, tanpa adanya penerapan gaya kepemimpinan lain oleh kepala madrasah.

- 2) Untuk meningkatkan disiplin kerja guru, kepala madrasah tentu menghadapi tantangan seperti keterlambatan masuk kelas dan kelalaian dalam menyusun perangkat pembelajaran. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memberikan pengawasan dan bimbingan yang ketat terkait hal monitoring selama jam pembelajaran dan memberikan tindakan yang tepat dalam memberikan tugas kepada guru. Selain itu, pemberian tugas tersebut juga harus dijelaskan dengan rinci agar guru bisa mengerjakannya dengan benar.
- 3) Kepala madrasah juga melakukan monitoring secara ketat terhadap kegiatan dan kinerja guru, seperti absensi, pelaksanaan tugas, dan penggunaan sarana dan prasarana pembelajaran. Jika ditemukan pelanggaran terhadap disiplin kerja, kepala madrasah memberikan tindakan korektif yang tepat dan berkelanjutan, seperti memberikan peringatan, pengarahan, atau bahkan sanksi yang lebih tegas jika pelanggaran terus berlanjut. Selain upaya tersebut, kepala madrasah juga berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi guru, dengan cara memberikan dukungan, fasilitas, dan sarana yang memadai bagi kegiatan pembelajaran dan pengembangan diri guru. Dengan demikian, diharapkan guru akan semakin termotivasi dan bersemangat untuk meningkatkan kualitas dirinya serta menjaga disiplin dalam bekerja.