

AN NAHDLIYAH

JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

E-ISSN: 2830-5612;

e-mail: annahdliyah@stainumalang.ac.id

PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MA'HAD AL- ULYA DALAM MENINGKATKAN BUDAYA KEDISIPLINAN DI MA'HAD AL-ULYA MADRASAH ALIYAH NEGERI KOTA BATU

Zaenal Fanani

STAI Nahdlatul Ulama (STAINU) Malang
Jl. Raya Kepuharjo 18 A Karangploso Malang, 65152
E-mail: zaenalfanani2017@gmail.com

Muhammad Baha'ul Alamsyah Al Faini

STAI Nahdlatul Ulama (STAINU) Malang
Jl. Raya Kepuharjo 18 A Karangploso Malang, 65152
E-mail: mba.komunitas.21@gmail.com

Abstract: In educational institutions, in addition to having responsibility for academic improvement, curriculum, and personal decisions, leaders are also responsible for improving accountability for success, character, student morale, and the implementation of conducive, effective, and efficient learning conditions. For the reason, one of the indicators of leader success can be seen from the quality of the disciplinary character of his members, as well as reflecting how the leader is respected or not in an institution. To make discipline as a character, it is necessary to habituate so that it can make culture a characteristic of the institution. Therefore, in this research, an analysis will be carried out regarding the leadership role of the Head of Ma'had in improving discipline in Ma'had Al-Ulya. The research conducted by qualitative descriptive research with data collection techniques through interviews, observations, and documentation of research subjects including the Head of Ma'had, Ma'had Caregivers, and Ma'had students. The results then will analyzed using primary data analysis with additional secondary data. Through this research, it is known that in his leadership, Head Ma'had uses three leadership styles dominated by

democratic leadership styles with the main role of Head Ma'had as Leader, Manager, and Innovator where Head Ma'had functions as Interpersonal Roles and Decisional Roles. Meanwhile, in its application, the strategy of improving the culture of discipline adheres to the concept of controlled freedom and cooperative control by setting futures goals that have a positive effect on improving Ma'had's performance and governance.

Keywords : Culture of discipline, Leadership role, Head of Ma'had

Abstrak: Dalam lembaga pendidikan, selain memiliki tanggung jawab terhadap peningkatan akademik, kurikulum, dan keputusan personal, pemimpin juga bertanggung jawab meningkatkan akuntabilitas keberhasilan, karakter, moral siswa, serta penyelenggaraan kondisi pembelajaran yang kondusif, efektif, dan efisien. Untuk memenuhi hal tersebut, salah satu indikator keberhasilan pemimpin dapat dilihat dari kualitas karakter kedisiplinan anggotanya, sekaligus mencerminkan bagaimana pemimpin disegani atau tidak dalam suatu lembaga. Untuk menjadikan kedisiplinan sebagai karakter, diperlukan pembiasaan hingga dapat menjadikannya budaya sebagai ciri khas lembaga. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dilakukan analisis mengenai peran kepemimpinan Kepala Ma'had dalam meningkatkan kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap subjek penelitian meliputi Kepala Ma'had, Pengasuh Ma'had, dan santri Ma'had. Hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan teknik analisa data primer dengan tambahan data sekunder. Melalui penelitian ini diketahui bahwa dalam kepemimpinannya, Kepala Ma'had menggunakan tiga gaya kepemimpinan yang didominasi gaya kepemimpinan demokratis dengan peran utama Kepala Ma'had sebagai *Leader, Manajer, dan Innovator* dimana Kepala Ma'had berfungsi sebagai *Interpersonal Roles* dan *Decisional Roles*. Sedangkan dalam penerapannya, strategi peningkatan budaya kedisiplinan menganut konsep kebebasan terkendali dan *cooperative control* dengan menetapkan tujuan berjangka

yang berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja dan tata kelola Ma'had.

Kata kunci : Budaya kedisiplinan, Peran kepemimpinan, Kepala Ma'had

A. Pendahuluan

Pendidikan berdasarkan Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 mengenai sistem pendidikan nasional, dapat diartikan sebagai suatu proses yang direncanakan sedemikian rupa untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan potensi diri yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kecerdasan saja. Namun, juga mengacu pada usaha peningkatan kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia, dan kebermanfaatan diri seseorang baik bagi masyarakat maupun bangsa dan negara.¹ Hal tersebut menunjukkan bahwa hakikat dan tujuan pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek intelegensi saja, namun juga berkaitan dengan aspek spiritualitas dan karakter.

Di Indonesia sendiri, pendidikan yang berbasis pada upaya peningkatan spiritualitas khususnya dalam Agama Islam telah diatur dalam UU No. 18 Tahun 2019 mengenai jaminan hak warga negara agar dapat memperoleh pengajaran untuk meningkatkan keimanan, ketakwaan, kecerdasan, dan akhlak mulia diselenggarakan melalui lembaga pendidikan keagamaan Islam yang telah sejak lama berdiri yaitu Pendidikan Pesantren.² Pesantren sendiri merupakan lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memberikan pengajaran mengenai keimanan, ketakwaan, dan akhlakul karimah melalui pendidikan, dakwah, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat melalui suatu bentuk pendidikan non formal.³ Dalam lingkup yang lebih kecil, miniatur dari konsep pendidikan pesantren dapat ditemui dalam sistem pendidikan Madrasah Diniyah Taklimiyah yang merupakan lembaga pengajaran dan pembelajaran Islam non formal berbasis masyarakat. Saat ini, model pendidikan Madrasah Diniyah Taklimiyah telah diadopsi oleh lingkup pendidikan semi formal dalam bentuk Ma'had yang

¹ UU RI No. 20 Tahun 2003 dalam UU Sistem Pendidikan Nasional

² Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 32 Tahun 2020 Tentang Ma'had Aly

³ Pasal 1 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 32 Tahun 2020, 2.

mengusung konsep asrama-pesantren dan dinaungi oleh lembaga pendidikan formal seperti Madrasah Aliyah.⁴

Sebagaimana dalam pendidikan formal, maka dalam pendidikan Ma'had juga terdapat struktur kepemimpinan dan pengorganisasian yang jelas. Ma'had bernaung dibawah kepemimpinan Kepala Madrasah yang melimpahkan tanggungjawab kepengurusan Ma'had kepada seorang Kepala Ma'had yang dibantu oleh pengasuh Ma'had. Konsep, kedudukan, wewenang, dan tugas dari Kepala Ma'had dapat disandingkan dengan fungsi Kepala Madrasah yaitu sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam. Sebagai seorang pemimpin, maka kemampuan kepemimpinan Kepala Ma'had sangat diperlukan dalam mengatur, mengelola, dan mememanajemen lembaga pendidikan.

Dalam menjalankan tugasnya Kepala Ma'had tidak hanya memiliki otoritas, wewenang, serta tanggung jawab terhadap program peningkatan akademik, kurikulum, dan keputusan personal saja. Namun, juga bertanggung jawab dalam meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya.⁵ Oleh karena itu, seorang pemimpin harus pandai dalam memimpin kelompok serta pandai dalam melakukan pendelegasian tugas maupun wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk dapat memenuhi hal tersebut, salah satu indikator keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari segi kualitas karakter peserta didik contohnya dari segi kedisiplinan anggota yang dipimpinya.

Selain berhubungan dengan indikator kemampuan pemimpin lembaga dalam menciptakan lingkungan yang kondusif, dan mempermudah kinerja lembaga dalam mencapai target yang ditetapkan. Tingkat kedisiplinan berkorelasi erat dengan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mengatur, dan membina anggotanya. Oleh karena itu, tinggi rendahnya tingkat kedisiplinan dapat mencerminkan bagaimana pemimpin dapat disegani atau tidak dalam suatu lembaga. Namun, untuk dapat mengambil manfaat dari penerapan kedisiplinan dan menjadikannya sebagai suatu karakter bukanlah hal yang mudah. Hal ini dikarenakan, kedisiplinan memerlukan waktu hingga muncul kesadaran untuk mengaplikasikannya sebagai kebiasaan secara konsisten dalam kehidupannya. Oleh karena itu, diperlukan pembiasaan

⁴ Kementerian Agama RI, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, & Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Diniyah Taklimiyah*, 2014

⁵ Suprayogo, Imam, *Reformasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999), 81.

hingga dapat menjadikannya budaya yang menjadi ciri khas dari suatu lembaga.

Budaya sendiri secara etimologis berasal dari bahasa Sanskerta *buddhaya* yang merupakan kata jamak dari kata *buddhi* yang berarti akal atau budi. Budaya juga dapat diartikan sebagai daya yang berupa cipta, karsa, dan rasa dari hasil usaha manusia sebagai warisan yang diturunkan dari generasi ke generasi.⁶ Sedangkan secara terminologis, menurut Koentjaraningrat budaya diartikan sebagai suatu keseluruhan sistem berupa gagasan dan diwujudkan dengan tindakan dan hasil karya manusia sebagai milik diri manusia melalui cara belajar.⁷

Sedangkan kedisiplinan berasal dari kata "*disiple*" yang berasal dari bahasa latin berarti pengikut atau penganut yang dalam perkembangan selanjutnya berkembang menjadi istilah "*discipline*" dalam bahasa Inggris atau yang kita kenal dalam bahasa Indonesia sebagai "disiplin" yang berarti kepatuhan. Menurut Nadezf dan Josef, disiplin diartikan sebagai ketaatan untuk menjalankan tugas dan kewajiban yang berlaku dalam lingkungan tertentu.⁸ Sementara Mustari mendefinisikan disiplin sebagai suatu kondisi ketika sikap maupun tingkah laku peserta didik sesuai dengan ketentuan baik nilai, tatanan, maupun norma yang diterapkan di lembaga pendidikan tempat mereka menimba ilmu.⁹ Kedua kata tersebut yaitu budaya dan kedisiplinan jika digabungkan menjadi satu, dapat diartikan sebagai kebiasaan yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan dalam kaitannya dengan tingkat kepatuhan, keteraturan, dan ketaatan dalam mengikuti aturan yang berlaku.

Dengan menjadikan kedisiplinan sebagai suatu budaya, maka kedisiplinan dapat dijadikan sebagai pandangan hidup, gaya dan cara berfikir, berperilaku, maupun bersikap dan berperilaku dalam kehidupan khususnya meningkatkan kualitas pendidikan dalam kaitannya untuk menjaga keteraturan dan kekondusifan. Untuk itulah diperlukan sosok pemimpin yang dapat menciptakan kondisi dan suasana pembelajaran melalui peningkatan kedisiplinan sehingga tujuan dari pembelajaran dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

⁶ Maryamah, Eva. Pengembangan Budaya Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 2016, 2.02: 86-96.

⁷Koentjaraningrat. (2003). Pengantar antropologi I. Jakarta: PT Rineka Cipta

⁸Anggrainy, I. F., Darsono, N., & Putra, T. R. I, Pengaruh fasilitas kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja implikasinya pada prestasi kerja pegawai negeri sipil badan kepegawaian pendidikan dan pelatihan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, (2018), 2(1), 1-10.

⁹ Ali imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), 113.

Berdasarkan dari hal tersebut maka kedisiplinan memegang peran signifikan dalam pembentukan karakter siswa dan lembaga pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan Islam untuk membentuk siswa yang berakhlakul karimah. Pentingnya kedisiplinan telah disinggung sebelumnya dalam Al-Qur'an Q.S. 28 (Al-Jumu'ah) ayat 9-10 sebagai berikut;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا
 الْبَيْعَ ۚ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (٩) فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي
 الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya:

"Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung"¹⁰

Dari Q.S Al-Jumuah 9-10: 28 diatas, kita dapat mengetahui bahwa Islam merupakan agama yang sangat menjunjung tinggi kedisiplinan, dimana pada ayat ke 9 kita diperintahkan untuk bersegera menunaikan ibadah ketika sudah memasuki waktunya dan dapat menyeimbangkan urusan dunia dan akhirat untuk membawa pada kesuksesan dan kebahagiaan. Hal ini berarti bahwa kedisiplinan merupakan kunci penting agar dalam lingkup pendidikan, siswa dapat memperoleh hasil belajar yang memuaskan, memiliki integritas, karakter yang kuat, serta berakhlakul karimah sesuai dengan tujuan pembelajaran Islam itu sendiri.¹¹ Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa penerapan kedisiplinan tidak hanya diperlukan oleh siswa atau santri saja namun juga diperlukan oleh pengasuh Ma'had. Dimana peran Kepala Ma'had sebagai seorang Manajer diperlukan dalam memberdayakan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pengasuh Ma'had serta meningkatkan profesionalitas dan kinerja pengasuh untuk peningkatan keberhasilan dari setiap program kerja yang telah direncanakan. Selain itu, tingkat

¹⁰Syigma exagrafika, *Bukhara Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*, (Bandung: PT. Syigma Examedia Arkanleema), 553.

¹¹Ali, H. and Sobari, A. Hubungan Motivasi Berprestasi Terhadap Kedisiplinan Siswa Di SMPS IT Roudlotul Jannah Kabupaten Bogor. E-Jurnal Mitra Pendidikan, Volume 3, No. 7, (Juli, 2019), 1057-1068.

kedisiplinan pengasuh sebagai teladan dan sosok panutan para santri nantinya juga akan menjadi acuan bagi para santri Ma'had sendiri.¹²

Ma'had Al-Ulya yang menjadi objek penelitian peneliti merupakan implementasi dari akulturasi pendidikan Islam non formal dan formal dalam bentuk asrama-pesantren yang merupakan bagian dari lembaga pendidikan islam Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu yang bertujuan untuk menciptakan generasi muda yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual saja namun juga menjadi insan yang berakhlakul karimah. Dimana hal tersebut dapat diwujudkan melalui pendidikan karakter dengan menanamkan nilai-nilai kedisiplinan yang dapat terwujud melalui kepemimpinan Kepala Ma'had melakukan manajemen, monitoring, serta pengawasan selama proses pembelajaran dan pengelolaan Ma'had.

Di Ma'had Al-Ulya sendiri, meskipun telah 15 tahun berdiri dibawah naungan Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu. Namun, perkembangan Ma'had Al Ulya belum sepesat perkembangan lembaga yang menaunginya, yang diakibatkan karena pengelolaan Ma'had yang masih belum tertata dengan baik dan menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan masih terbilang rendah. Oleh karena itu, dibawah kepemimpinan Kepala Ma'had yang baru saat ini Ma'had Al-Ulya sedang mengalami masa transisi dan mulai menunjukkan kemajuan setelah diterapkannya berbagai kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan budaya kedisiplinan. Maka dari itu penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan budaya kedisiplinan penting untuk dikaji sebagai salah satu indikasi dari tingkat keberhasilan dan kemampuan seorang Kepala Ma'had dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pendidikan Islam.¹³

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan fokus penelitian terhadap 1) peran Kepemimpinan Kepala Ma'had dalam meningkatkan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu 2) peran Kepala Ma'had dalam meningkatkan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu, dan 3) strategi yang diterapkan Kepala Ma'had di Ma'had Al-Ulya Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu.

¹²Haryadi, L. F. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMP Islam Plus Darul Hukumaini Jonggat. An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam, Volume 1, No. 1, (Agustus, 2021), 19-27.

¹³ Gaol, N. T. L., & Siburian, P, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru" Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 5, No. 1 (Januari, 2018), 66-73.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan, mendeskripsikan, dan memberikan gambaran sistematis maupun fakta¹⁴. Dalam penelitian ini fakta yang dimaksud adalah segala hal yang berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan Kepala Ma'had Al-Ulya terhadap budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu yang berlokasi di Jalan Pattimura No. 25 Kelurahan Sisir, Kota Batu. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer hasil observasi, wawancara dengan santri, pengasuh, dan Kepala Ma'had, serta dokumentasi berkaitan dengan fokus penelitian. Selain data primer, hasil penelitian juga akan dilengkapi dengan data sekunder hasil kajian dan studi literatur melalui buku, artikel, jurnal, dan sumber lainnya. Hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan teknik analisa data primer dengan tambahan data sekunder. Sedangkan pengecekan keabsahan datanya menggunakan teknik trianguasi sumber dan triangulasi teori.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kepemimpinan Kepala Ma'had dalam Meningkatkan Budaya Kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan Kepala Ma'had untuk meningkatkan budaya kedisiplinan, maka erat kaitannya dengan bagaimana upaya seorang pemimpin mengarahkan anggotanya untuk dapat mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kajian mengenai kepemimpinan Kepala Ma'had tersebut dapat terlihat dari gaya atau cara kepemimpinan Kepala Ma'had dan fungsi atau pengaruh kepemimpinannya dalam meningkatkan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya.

a. Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin Ma'had Al-Ulya, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Ma'had cenderung didominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis yang merupakan gaya kepemimpinan dengan karakteristik melibatkan anggotanya dalam pengambilan setiap keputusan, aspirasi,

¹⁴ Adhi Kusumastuti & Ahmad Mustamil Khoiron , *Metode Penelitian Kualitatif*, (Semarang : Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019), 30.

dan ide, serta mengedepankan kepentingan bersama dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana cara pandang dan pemikiran Kepala Ma'had dalam memimpin Ma'had yang sangat terbuka atas saran dan masukan dari pengasuh Ma'had. Selain itu, kesan yang ditampilkan Kepala Ma'had dalam memimpin juga tidak tampak kesan arogan dan mengintimidasi terutama dalam hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan kebijakan yang ditetapkan di Ma'had Al-Ulya.

Gaya kepemimpinan demokratis ini, dalam kepemimpinan Kepala Ma'had dapat dilihat dari sejumlah kebijakan Kepala Ma'had seperti terbuka dalam menerima masukan dan saran dari pengasuh dan mengutamakan pengambilan keputusan berdasarkan pada musyawarah untuk mencapai mufakat. Selain dilakukan melalui jalan musyawarah, Kepala Ma'had juga tidak segan untuk mengajak para santri berdiskusi dan sering melakukan peninjauan ulang serta evaluasi atas segala permasalahan dan kebijakan yang ada di Ma'had melalui forum diskusi bersama.

Sedangkan, dalam mengatasi beberapa kasus dan permasalahan seringkali Kepala Ma'had menggunakan gaya otoriter yaitu gaya kepemimpinan yang terpusat pada wewenang penuh pemimpin dalam pengambilan setiap keputusan tanpa melibatkan partisipasi dari anggotanya.¹⁵ Namun, dalam kondisi dan keadaan tertentu Kepala Ma'had menggunakan hak prerogratifnya sebagai pemimpin untuk secara langsung mengambil keputusan secara mutlak dan terpusat, serta tidak menerima keputusan, aspirasi, dan ide dari pengasuh yang lain. Hal ini dapat diamati dari kebijakan Kepala Ma'had dalam hal manajerial dan tata kelola, dimana Kepala Ma'had menetapkan pemagian tugas dan wewenang dari masing-masing pengasuh Ma'had secara mutlak, melakukan pengawasan dan pengelolaan secara terpusat dalam hal administrasi sistematis dalam hal pengawasan aliran dana, dan menetapkan aturan pendisiplinan secara mutlak dan tidak dapat diganggu gugat.

Disisi lain, dalam hal yang berkaitan dengan fungsi pengawasan dan pengelolaan terutama mengenai permasalahan yang membutuhkan penanganan secara *real time* seperti mengasuh, mendidik, dan menertibkan santri, Kepala Ma'had cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *Laizes Faire* yang merupakan gaya kepemimpinan delegasi, menyerahkan, atau melimpahkan kewenangannya kepada bawahannya dalam hal ini pengasuh Ma'had. Hal ini dapat terlihat dari

¹⁵ Asmendri. *Teori Dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*. (Batusangkar: STAIN Batusangkar Press, 2012), 211.

kebijakan Kepala Ma'had mendelegasikan kewenangan untuk memberikan hukuman kepada para santri yang melanggar peraturan dan memastikan kegiatan belajar dan mengajar di Ma'had berjalan lancar Kepala Ma'had lebih sring untuk menyerahkannya kepada pengasuh Ma'had dikarenakan kesibukan dari Kepala Ma'had.

b. Fungsi Kepemimpinan

1) Menetapkan Kebijakan dan Peraturan

Dalam meningkatkan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya, Kepala Ma'had menetapkan sejumlah kebijakan dan peraturan yang bertujuan untuk membiasakan perilaku disiplin sebagai suatu budaya. Dalam hal ini, kebijakan dan peraturan yang ditetapkan terdiri atas perintah dan larangan. Di Ma'had Al-Ulya dalam membiasakan kedisiplinan juga menggunakan peraturan yang bertujuan untuk mengontrol dan membatasi santri dalam berperilaku. Namun, untuk saat ini peraturan yang ditetapkan belum tersusun secara tertulis, jadi peraturan hanya disampaikan dari mulut ke mulut secara lisan.

2) Mengatasi Permasalahan Kedisiplinan

Selain menetapkan peraturan dan kebijakan untuk membiasakan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya, Kepala Ma'had juga menegakkan peraturan melalui adanya penerapan sanksi dan hukuman agar budaya kedisiplinan dapat ditegakkan secara konsisten di Ma'had Al-Ulya. Dalam penerapannya, sanksi dan hukuman yang diterapkan oleh Kepala Ma'had berupa saknsi khusus dan pengilangan previledge. Sanksi yang ditetapkan Kepala Ma'had ini terbilang unik dikarenakan sanksi yang dtetapkan oleh Kepaa Ma'had disaat santri laki-laki tidak mengikuti sholat berjama'ah adalah ditunjuk sebagai imam sholat.

Hukuman ini menurut peneliti memberikan efek yang positif bagi para santri untuk lebih meningkatkan kecakapannya sebagai imam sholat. Sedangkan untuk penghilangan previledge sendiri dilakukan dengan mengurangi jatah waktu bermain hp oleh para santri. Menurut para santri sendiri, jenis hukuman seperti ini maish kurang memberikan efek jera sehingga mereka masih cenderung untuk mengulangi kesalahan yang sama.

Selain memberikan hukuman, dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan kedisiplinan, Kepala Ma'had juga secara konsisten memberikan motivasi dan pengha rgaan kepada warga Ma'had agar bersedia mematuhi peraturan Ma'had secara konsisten.

2. Peran Kepala Ma'had dalam Meningkatkan Budaya Kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya

Untuk dapat memenuhi tujuan dalam lembaga pendidikan, maka pemimpin atau kepala Ma'had memegang peran sentral dalam proses pengarahan lembaga untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan peningkatan budaya kedisiplinan dibutuhkan kajian mengenai peran dan fungsi Kepala Ma'had sebagai berikut;

a. Peran Kepala Ma'had

Berkaitan dengan peran Kepala Ma'had sebagai pemimpin lembaga, maka mengikuti pendapat Muhammad Thoha peranan Kepala Ma'had dapat disetarakan dengan kedudukan Kepala sekolah yang merupakan pemimpin lembaga pendidikan yang dapat disetarakan dengan kedudukan Kepala sekolah dalam pendidikan formal. Kepala Ma'had mengemban tugas sebagai pemimpin dari para pengasuh Ma'had dalam membimbing, membina, dan melakukan pengelolaan kepengurusan Ma'had.

Peran atau kedudukan atau status Kepala Ma'had dapat disamakan dengan peran Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lembaga pendidikan yaitu berperan sebagai *educator* (berperan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran oleh pengasuh Ma'had), *leader* (berperan sebagai motivator, pendorong, dan menjadi fasilitator dalam mendukung pemenuhan kebutuhan lembaga), administrator (berkaitan dengan perannya dalam hal perencanaan, pengawasan, pengorganisasian, pembiayaan, dan pengelolaan administrasi), manajer (berperan mengatur dan mengawasi pelaksanaan segala kegiatan yang ada dalam lembaga), supervisor (berperan dalam membimbing dan mengarahkan stafnya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik), *Innovator*, dan *motivator* (berperan dalam menciptakan suasana lembaga yang lebih efektif dan efisien dengan mengadakan berbagai inovasi baru demi kemajuan lembaga dan berperan sebagai sosok yang dapat meningkatkan semangat dalam usaha pengembangan lembaga).¹⁶

Dalam kepemimpinan Kepala Ma'had sendiri peran yang paling menonjol adalah perannya yang berkaitan dengan fungsinya sebagai *leader*, manajer, dan *Innovator*. Sebagai *Leader* (Pemimpin) harus memiliki kemampuan untuk mengawasi, membimbing, dan sosok yang

¹⁶ Thoha, Mohammad. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya : Pustaka Radja, 2016), 137.

bertugas untuk mengarahkan lembaga yang dipimpinnya serta memiliki kemampuan untuk negosiasi dan meyakinkan anggotanya untuk dapat mengikuti arahnya untuk mencapai tujuan lembaganya. Peran Kepala Ma'had ini dapat dilihat dari bagaimana keberhasilan Kepala Ma'had menjadi sosok yang disegani, diteladani, dan dijadikan sebagai panutan oleh anggota yang dipimpinnya dan keberhasilannya dalam mendorong kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya baik melalui pembiasaan dari program-program yang telah ditetapkannya maupun kebijakan dan peraturan yang telah dibuat.

Peranan yang kedua, yaitu sebagai manajer Kepala Ma'had diharuskan untuk dapat menentukan dan menjalankan strategi yang tepat dalam memberdayakan setiap sumber daya yang beliau miliki.¹⁷ Dalam menjalankan peranannya tersebut, Kepala Ma'had aktif dalam menetapkan sejumlah program dan kebijakan yang mengatur, menetapkan, merumuskan, dan menyelesaikan tingkat kedisiplinan di lingkungan Ma'had seperti menetapkan peraturan dan jadwal mengadakan kegiatan rutin Ma'had seperti kajian, diniyah, anjuran untuk melaksanakan puasa senin kamis, dan kegiatan-kegiatan ekstra seperti membaca sholawat, latihan bilal, dan pembacaan kitab gundul. Dalam menjalankan perannya sebagai seorang manajer dalam hal mengurus dan mengelola, serta meningkatkan ketertiban dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan Ma'had.

Kebijakan yang ditetapkan Kepala Ma'had tersebut terbukti berpengaruh positif dalam meningkatkan kenyamanan, keteraturan, dan mempermudah dalam pengelolaan Ma'had, sehingga otomatis kinerja pengasuh baik dari segi kualitas dan kuantitasnya lebih meningkat daripada sebelumnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang manajer, peranan Kepala Ma'had dalam mengelola dan merombak total strategi kepemimpinan Ma'had dari kepemimpinan sebelumnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pengasuh Ma'had dengan pengaturan kepengurusan Ma'had yang lebih tertata, rapi, dan terstruktur dengan baik sehingga berdampak terhadap adanya peningkatan kualitas pelayanan Ma'had. Al Ulya sebagai lembaga yang dipimpinnya.

Langkah yang dilakukan Kepala Ma'had diantaranya adalah melalui pembuatan program yang tepat diantaranya adalah membuat program literasi yang bertujuan untuk mengajarkan santri agar istiqomah belajar melalui kegiatan literasi dan memberlakukan peraturan untuk

¹⁷ Thoha, Mohammad. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya : Pustaka Radja, 2016), 137.

meningkatkan kedisiplinan moral dan rohani, dan menetapkan pembagian tugas yang terstruktur dan sistematis dalam pengelolaan Ma'had. Dengan adanya beberapa inovasi yang diusung oleh Kepala Ma'had dalam menjalankan perannya sebagai Peranan yang ketiga berkaitan dengan perannya sebagai seorang *Innovator* sebagai sosok yang memberikan ide dan inovasi di Ma'had dalam implementasinya membawa dampak positif terutama dalam hal peningkatan semangat belajar, penguatan karakter serta akhlakul karimah, dan pengetahuan santri Ma'had melalui pengadaan program-program baru dan inovatif serta pembaruan fasilitas Ma'had. Hal ini menyebabkan peningkatan kenyamanan, kualitas, dan produktivitas belajar serta mempermudah pengasuh untuk mengelola Ma'had.

b. Fungsi Kepala Ma'had

Selain status dan kedudukan atau perannya, dalam menjalankan tugas dan memenuhi kewajibannya dan tuntutan sebagai seorang pemimpin maka terdapat beberapa fungsi yang dijalankan oleh Kepala Ma'had. Fungsi dari seorang pemimpin dalam hal ini Kepala Ma'had mengikuti teori Herry Mintzberg dapat dipetakan menjadi tiga bagian yang meliputi peran interpersonal (berkaitan dengan fungsinya. Pemimpin dalam menjalankan tugasnya memiliki otoritas sebagai manajer yang berperan sebagai *figurehead* (lambang lembaga), *leadership* (penggerak sumber daya), dan *Liasion* (penghubung kepentingan internal dan eksternal), *informational roles* (berkaitan dengan fungsinya dalam penyebaran rantai informasi melalui 3 peran yaitu sebagai *monitor* (mengawasi segala informasi baik yang masuk maupun keluar), *disseminator* (menyebarkan informasi yang diterimanya), dan *spokesman* (penyambung lidah lembaga), dan *decisional roles* (berkaitan dengan fungsinya sebagai penentu dan pengambil kebijakan).¹⁸

Dari yang peneliti simpulkan, bahwa terdapat dua fungsi Kepala Ma'had Al Ulya yang paling menonjol yaitu sebagai *Interpersonal roles* dan *Decisional roles*. Fungsi Kepala Ma'had sebagai *Interpersonal roles* dapat dilihat melalui sejumlah keberhasilan Kepala Ma'had dalam menjembatani hubungan perseorangan antara pengasuh Ma'had, santri dengan pengasuh, Maupun pengasuh Ma'had dengan pihak luar. Maka Kepala Ma'had dalam hal ini menjalankan tugasnya dengan otoritas

¹⁸ Hjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan Teori Dan Permasalahannya"*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 89.

yang beliau miliki sebagai manajer yang mengambil peran sebagai *figurehead* (lambang lembaga).¹⁹

Kepala Ma'had juga aktif dalam menjalankan fungsinya dalam mendayagunakan sumber daya yang beliau miliki melalui pemetaan dan pembagian tugas, tanggungjawab, dan kewajiban pengasuh Ma'had berkaitan dengan fungsi, tupoksi, dan kebutuhan Ma'had; melakukan penertibabn manajerial dan tata kelola terutama dalam hal peningkatan fasilitas dan administrasi.

Selain menjalankan kedua peran tersebut, dalam menunjang fungsinya sebagai *Interpersonal roles* Kepala Ma'had juga berperan sebagai *Liasion* (penghubung kepentingan internal dan eksternal) yang dapat dilihat dari keberhasilan Kepala Ma'ad dalam menjembatani dan melakukan kerjasama dengan sejumlah pihak seperti Dinas perpustakaan dan kearsipan Kota Batu budaya kedisiplinan dalam hal membaca dan belajar.

3. Strategi Kepala Ma'had dalam Meningkatkan Budaya Kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya

Dalam kaitannya dengan keberhasilan kepemimpinan Kepala Ma'had dalam meningkatkan budaya kedisiplinan di Ma'had Al Ulya, maka diperlukan strategi tertentu agar segala hal dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Strategi sendiri secara harfiah dapat diartikan sebagai rancangan pola perilaku untuk mencapai kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan.²⁰ Dimana strategi berhubungan dengan pengambilan keputusan, tindakan dan perilaku dalam kaitannya untuk merumuskan suatu rencana.²¹ Dengan kata lain, strategi merupakan cara yang dilakukan oleh Kepala Ma'had untuk dapat menciptakan suatu kondisi dalam kaitannya dengan pencapaian dan pemenuhan tujuan tertentu dalam hal ini adalah budaya kedisiplinan. Strategi yang digunakan Kepala Ma'had antara lain adalah sebagai berikut:

¹⁹ Hjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan Teori Dan Permasalahannya"*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 89.

²⁰ Syafaruddin. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo. Thoha, Miftah. (2014). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Tilaar, H.A.R. (2014). *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.

²¹ Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga

a. Kepala Ma'had menerapkan konsep kebebasan terkendali dalam menerapkan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya

Sebelum membuat konsep yang akan diusung untuk mengimplementasikan kebijakan terkait dengan kedisiplinan, dibutuhkan kemampuan untuk dapat mengamati dan menganalisis karakteristik dari anggota yang dibina sehingga kebijakan yang diambil dapat lebih mudah untuk diterima. Untuk itulah, sebelum menetapkan strategi seorang pemimpin harus terlebih dahulu memahami kondisi lembaga yang akan dibina dengan melihat karakter, kebutuhan, dan perspektif dari kondisi lingkungan lembaga. Berdasarkan perspektifnya sendiri jenis kedisiplinan menurut Elizabeth Hurlock dapat dibagi menjadi tiga jenis yaitu 1) Disiplin berdasarkan perspektif dan konsep otoritarian dimana anggota harus mematuhi segala aturan dengan mutlak tanpa terkecuali; 2) Disiplin berdasarkan *perspektif* dan konsep *permissive* yaitu anggota diberikan kebebasan karena peraturan yang ditetapkan oleh lembaga fleksibel dan tidak mengikat; dan 3) Disiplin berdasarkan *perspektif* dan konsep kebebasan terkendali dimana anggota diberikan kebebasan namun memiliki tanggung jawab terhadap konsekuensi atas perbuatannya.

Dalam penerapannya, Kepala Ma'had Al-Ulya menerapkan jenis kedisiplinan berdasarkan pada *perspektif* dan konsep kebebasan terkendali, dimana berdasarkan konsep ini anggota masih diberikan kebebasan namun memiliki tanggung jawab terhadap konsekuensi atas perbuatannya. Berbeda dari *perspektif* permisif yang memberikan kebebasan mutlak, maka dalam *perspektif* ini peserta didik masih diberi batasan terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.²² Hal ini membuat santri masih diberikan kebebasan namun tetap harus bertanggungjawab terhadap konsekuensi dari perbuatannya. Hal ini dibuktikan dengan tindakan Kepala Ma'had yang meskipun telah menetapkan sejumlah peraturan-peraturan yang mengikat, namun tetap memberikan kebebasan kepada para santri untuk dapat bersuara dan menyuarakan pendapatnya atas peraturan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan perspektif ini juga, Kepala Ma'had dalam memenuhi tujuannya untuk dapat menanamkan budaya kedisiplinan di Ma'had tidak ingin kedisiplinan ditegakkan hanya atas dasar keterpaksaan semata. Namun, menginginkan kedisiplinan dapat ditanamkan dalam keseharian di Ma'had secara bertahap hingga dapat menjadi suatu budaya diterapkan secara konsisten.

²² Hurlock, Elizabeth B., Psikologi Perkembangan (Jakarta: Erlangga, 1996), 85.

Kesan yang ditampilkan Kepala Ma'had sebagai sosok yang menampilkan citra tidak menakut-nakuti dan arogan yang membuat warga Ma'had dengan senang hati mengikuti arahan dari Kepala Ma'had, sehingga mereka merasa nyaman untuk menerapkan kedisiplinan dalam kesehariannya. Strategi penerapan yang ditetapkan oleh Kepala Ma'hadpun dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, dalam artian Kepala Ma'had mengambil tindakan untuk dapat meningkatkan kedisiplinan di lingkup pengelolaan dan kepengurusan Ma'had lalu dilanjutkan ke lingkup pengelolaan dan kepengurusan Ma'had lalu dilanjutkan ke lingkup pembelajaran.

b. Kepala Ma'had Menggunakan teknik cooperative control dalam pembinaan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya

Selain berperan sebagai dasar penetapan strategi mana yang dapat dipilih untuk menerapkan kedisiplinan, kondisi lembaga juga dapat digunakan sebagai acuan dalam hal pembinaan kedisiplinan yang meliputi upaya untuk dapat mengawasi, mengendalikan, dan menegakkan kedisiplinan, serta mengatasi dan meminimalisir permasalahan yang berkaitan dengan strategi peningkatan kedisiplinan.

Menurut Shalahudin, terdapat tiga teknik pembinaan kedisiplinan yang dibagi berdasarkan kondisi dilapangan yaitu; 1) *External control* yang merupakan teknik pembinaan kedisiplinan dengan mengendalikan anggota dari luar dengan pemimpin sebagai pihak yang secara aktif menstimulasi munculnya kedisiplinan bisa melalui paksaan, penetapan peraturan, maupun pemberian hukuman 2) *Internal control* yaitu teknik pembinaan kedisiplinan yang menekankan pada upaya pembinaan kedisiplinan melalui upaya untuk memunculkan kesadaran dalam diri masing-masing anggota untuk menerapkan perilaku disiplin 3) *Cooperatif control* yaitu teknik pembinaan kedisiplinan dengan menerapkan kerjasama antara anggota dan pemimpin dalam menegakkan kedisiplinan²³

Di Ma'had Al-Ulya, dalam membina budaya kedisiplinan Kepala Ma'had mengusahakan cara *Cooperatif control*. Dalam hal ini, Kepala Ma'had berupaya untuk dapat mengontrol kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya melalui sejumlah peraturan yang mengikat dan berperan sebagai pihak yang mengendalikan santri agar mau berperilaku patuh dan disiplin. Namun, upaya mendisiplinkan tersebut tidak hanya dibebankan secara eksternal saja melalui jalan memaksa mereka mematuhi peraturan yang

²³ Shalahudin, Manajemen Peserta Didik, (Yogyakarta: Penerbit Garudhawaca, 2021), 118.

ada. Kepala Ma'had dalam hal ini juga berusaha sebisa mungkin untuk menanamkan kesadaran dalam diri para santri agar bersedia dan mampu mendidiplinkan diri sendiri.

c. Upaya yang dilakukan Kepala Ma'had berkaitan dengan hal ini diantaranya dengan keteladanan, kewibawaan, dan pemberian motivasi.

1) Keteladanan

Faktor keteladanan menjadi faktor yang penting, dikarenakan keteladanan dapat menimbulkan perasaan simpati dari santri Ma'had sehingga mereka akan terdorong untuk dapat mencontoh hal tersebut. Di Ma'had Al-Ulya sendiri, Kepala Ma'had senantiasa memberikan keteladanan kepada santri dengan berusaha sebaik mungkin menjadi contoh yang baik bagi santri Ma'had. Selain berusaha menjadi sosok yang dapat diteladani, Kepala Ma'had juga mendorong para pengasuh agar senantiasa memberikan keteladanan kepada para santri Ma'had.

2) Kewibawaan

Kewibawaan Kepala lembaga maupun guru penting dalam kaitannya dengan adanya kemampuan untuk mempengaruhi peserta didik agar dapat mematuhi setiap perintah dan menjauhi larangan. Kewibawaan ini sangat berpengaruh dari keberhasilan seorang pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan mempengaruhi perilaku dari peserta didik. Kepala Ma'had Al-Ulya sendiri, juga menggunakan kewibawaan dalam mendorong warga Ma'had agar mematuhi aturan yang berlaku. Kewibawaan yang ditampilkan oleh Kepala Ma'had sendiri bukan bentuk citra yang terkesan menakut-nakuti dan menindas namun lebih kepada pembawaan Kepala Mahad yang humanis namun tetap dapat mengarahkan santri maupun pengasuh untuk mematuhi peraturan yang ada. Selain itu, Kepala Ma'had juga disegani, dan dihargai, serta banyak menuai simpati baik dari pengasuh maupun santri Ma'had.

Dalam kewenangannya menggunakan wibawanya sebagai seorang pemimpin lembaga, Kepala Ma'had berusaha untuk dapat menegakkan kedisiplinan selain melalui citra yang dibangunnya juga dengan menetapkan sejumlah hukuman dan apresiasi. Hukuman dapat digunakan sebagai sarana untuk membuat efek jera bagi peserta didik untuk tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan. Sedangkan reward ditujukan sebagai pemacu agar peserta didik dapat meningkatkan kedisiplinannya. Untuk penerapan *punishment* di Ma'had Al-Ulya sendiri ada dasarnya belum ada peraturan khusus yang mengikat

berkenaan dengan hal tersebut. Begitu pula dengan penerapan *reward*, dalam hal ini *reward* biasanya akan diberikan dalam bentuk pujian sebagai apresiasi.

3) Motivasi

Penanaman budaya kedisiplinan yang dilakukan Kepala Ma'ad selain melalui keteladanaan dan kewibawaan juga dilakukan dengan cara memotivasi warga M'ahd agar dapat secara konsisten menerapkan kedisiplinan dalam keseharian mereka. Bentuk motivasi oleh Kepala Ma'had ini diantaranya dalam bentuk cerita untuk mengambil ibrah maupun pemberian *reward* dan apresiasi. Hal yang dilakukan Kepala Ma'had adalah sebagai berikut;

- a. Senantiasa memberikan nasehat kepada para santri dan menetapkan jadwal rutin yang terstruktur untuk setiap kegiatan Ma'had.
- b. Memberikan contoh, teladan, motivasi, dan teguran kepada santri dan pengasuh untuk selalu menanamkan budaya disiplin dalam kegiatan sehari-hari.
- d. Senantiasa mendorong warga Ma'had dengan menanamkan semangat budaya disiplin dalam setiap kegiatan Ma'had Mengembangkan budaya kedisiplinan dalam jangka pendek dan jangka panjang**

Menilik pendapat dari *Charles Schaefer*, yang membagi kedisiplinan berdasarkan tujuannya. Maka disiplin dapat terbagi menjadi dua jenis tujuan yang meliputi tujuan jangka pendek berkaitan dengan kontrol tingkah laku dan tujuan jangka panjang berhubungan dengan pengarahan dan pengendalian diri (*self control and self direction*).²⁴ Hal ini penting untuk diperhatikan dalam penentuan strategi penerapan kedisiplinan berkaitan dengan keberlanjutan dari strategi yang diambil untuk memastikan kedisiplinan dapat diterapkan terus menerus, konsisten, dan berkelanjutan.

Mengikuti pendapat *Charles Schaefer* ini, maka budaya kedisiplinan yang dikembangkan oleh Kepala Ma'had Al-Ulya tidak hanya bertujuan untuk jangka pendek saja, namun juga berkaitan dengan jangka panjang. Sedangkan tujuan jangka pendeknya, Kepala Ma'had menetapkan sejumlah kebijakan yang bertujuan untuk melatih

²⁴ Manshur, Ahmad, *Strategi Pengembangan Kedisiplinan Siswa..* Al-Ulya: Jurnal Pendidikan Islam Volume 4 nomor 1, (Januari-Juni, 2019), 21.

kedisiplinan santri baik dalam bertindak dan berperilaku baik dalam kedisiplinan rohani (spiritual), kedisiplinan moral, maupun kedisiplinan belajar. Dalam hal peningkatan dan pembiasaan kedisiplinan rohani, maka tujuan jangka pendek yang ditetapkan Kepala Ma'had berkaitan dengan peraturan yang mengharuskan santri Ma'had untuk dapat mengikuti ibadah tepat waktu secara rutin seperti sholat berjama'ah, menghafal Al-Qur'an, dan anjuran untuk memperbanyak ibadah sunah seperti *qiyamul lail* dan puasa sunnah. Sedangkan untuk tujuan jangka panjangnya ditujukan agar nantinya setelah lulus sebagai santri di Ma'had Al-Ulya, alumni Ma'had dapat menerapkan kedisiplinan rohani yang mereka dapatkan selama belajar di Ma'had dalam kehidupan sehari-hari mereka.

Hal ini dapat terlihat dari kebijakan Kepala Ma'had yang memberikan *takzir* atau hukuman dengan menjadikan santri pria imam sholat dengan tujuan agar mereka semakin lancar dan terbiasa menjad imam sholat. Dalam kedisiplinan moral, tujuan jangka pendek yang diterapkan Kepala Ma'had ditujukan agar santri Ma'had dapat menjadi insan yang berakhlak mulia dan beretika. Hal ini sebagaimana peraturan yang mengharuskan mereka untuk selalu bersikap sopan dan *tawadhu'* baik kepada ustadz dan ustadzah Ma'had maupun tamu yang berasal dari luar. Sedangkan, untuk jangka panjangnya sendiri bertujuan untuk melatih parra santri untuk menjaga sikap dan etika mereka tidak hanya ketika menjadi santri saja namun juga ketika mereka telah berada ditengah-tengah masyarakat kedepannya.

Dalam kedisiplinan belajar, tujuan jangka pendek yang ditetapkan oleh Kepala Ma'had bertujuan untuk melatih dan mengembangkan sikap istiqomah dalam belajar dan menuntut ilmu melalui program litreasi dan penetapan jadwal kajian rutin dan jadwal belajar yang sistematis. Hal ini, selain bertujuan untuk jangka pendek namun juga bertujuan agar para santri Ma'had menjadi sosok inetelektual yang gemar menuntut ilmu dan suka membaca. Sehingga dapat menanagemen waktu dengan baik dan membiasakan diri untuk senantiasa mencintai keilmuan dalam kehidupannya.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan Kepala Ma'had meningkatkan budaya kedisiplinan, Kepala Ma'had menggunakan menggunakan tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu otoriter dalam menegakkan peraturan dan kedisiplinan, *Laizes Faire* dalam

- melakukan pengawasan Ma'had, dan demokrasi dalam menentukan kebijakan yang didominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis dimana beliau terbuka dalam menerima pendapat dan masukan dari pengasuh Ma'had maupun santri Ma'had. Perpaduan gaya kepemimpinan yang digunakan ini, menyesuaikan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan di Ma'had Al-Ulya.
2. Berhubungan dengan perannya sebagai Kepala Ma'had, Kepala Ma'had menjalankan tiga peran yang paling menonjol yaitu sebagai pemimpin atau *Leader* yang bertugas memimpin Ma'had Al-Ulya terutama untuk mengarahkan pada perilaku disiplin, sebagai Manajer yang berperan aktif dalam melakukan pengelolaan dan perbaikan tingkat kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya, dan sebagai Innovator yang secara aktif memberikan terobosan-terobosan baru untuk dapat menegakkan kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya. Selain itu, Kepala Ma'had juga menjalankan peran sebagai *Decisional Roles* dalam upaya menetapkan kebijakan dan Interpersonal roles terutama berkaitan dengan tugasnya sebagai *figure head*.
 3. Berkenaan dengan Strategi pengembangan dan peningkatan budaya kedisiplinan di Ma'had Al-Ulya, Kepala Ma'had menampilkan citra yang bersahabat namun berkarisma dengan warga Ma'had dengan mengusung konsep kebebasan terkendali dan *cooperative control* agar warga Ma'had merasa nyaman dan dapat menerapkan perilaku disiplin secara konsisten tanpa adanya keterpaksaan. Sedangkan dalam penerapannya sendiri, Kepala Ma'had telah menetapkan kebijakan yang membagi kedisiplinan tidak hanya untuk tujuan jangka pendek saja namun juga jangka panjang. Hal ini terlihat berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja dan tata kelola baik Ma'had maupun proses pembelajaran di Ma'had Al-Ulya.

Daftar Rujukan

- Ali, H. and Sobari, A. “Hubungan Motivasi Berprestasi Terhadap Kedisiplinan Siswa di SMPS IT Roudlotul Jannah Kabupaten Bogor”. *E-Jurnal Mitra Pendidikan*, Volume 3, No. 7, (Juli, 2019), 1057-1068.
- Anggrainy, I. F., Darsono, N., & Putra, T. R. I, “Pengaruh Fasilitas Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Implikasinya pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, (2018), 2(1).
- Asmendri. *Teori Dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah*. (Batusangkar: STAIN Batusangkar Press, 2012)
- Gaol, N. T. L., & Siburian, P, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Volume 5, No. 1 (Januari, 2018).
- Haryadi, L. F. “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMP Islam Plus Darul Hukumaini Jonggat”. *An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 1, No. 1, (Agustus, 2021).
- Hjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah “Tinjauan Teori Dan Permasalahannya”*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2003).
- Hurlock, Elizabeth B., *Psikologi Perkembangan*, (Jakarta: Erlangga, 1996).
- Imron, Ali, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011).
- Kementerian Agama RI, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, & Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Diniyah Taklimiyah*, 2014.
- Koentjaraningrat. *Pengantar Antropologi I*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003).
- Kuncoro, Mudrajad. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. (Jakarta: Erlangga, 2006)
- Kusumastuti, Adhi & Khoiron, Ahmad Mustamil, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Semarang : Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo, 2019).

Manshur, Ahmad, "Strategi Pengembangan Kedisiplinan Siswa". Dalam: *Al-Ulya: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4 nomor 1, (Januari-Juni, 2019).

Maryamah, Eva. "Pengembangan Budaya Sekolah". Dalam: *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 2016, 2.02: 86-96.

Pasal 1 Ayat 1 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 32 Tahun 2020, 2.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 32 Tahun 2020 Tentang Ma'had Aly

Shalahudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Yogyakarta: Penerbit Garudhawaca, 2021).

Suprayogo, Imam, *Reformasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999).

Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. (Jakarta: Grasindo, 2015).

Sygma Exagrafika, *Bukhara Al-Qur'an Tajwid dan Terjemah*, (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema).

Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

Thoha, Mohammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya : Pustaka Radja, 2016),

Tilaar, H.A.R., *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014)

UU RI No. 20 Tahun 2003 dalam UU Sistem Pendidikan Nasional