

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan tentang Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Pengertian kepala madrasah, jika diartikan perkata maka kepala berarti “pemimpin” di dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah merupakan terjemahan dalam bahasa Arab yang disebut dengan istilah *madrasah*. Maka dari itu, madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi sebuah tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, dapat disimpulkan secara sederhana yaitu kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah, dimana diselenggarakannya proses belajar dan mengajar ataupun tempat dimana terjadinya interaksi antar guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁵

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi madrasah. Kepala madrasah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹⁶ Madrasah sebagai lembaga pendidikan semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan yang direncanakan bisa tercapai dengan baik. Seperti yang diketahui unsur personal di dalam lingkungan madrasah adalah kepala madrasah, guru, karyawan dan murid.

Dalam hal kepala madrasah, B. Suryo Subroto menjelaskan “kepala

¹⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 83.

¹⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional* (bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 24.

madrasah adalah jabatan tertinggi di madrasah itu, sehingga ia berperan sebagai pemimpin madrasah dan dalam struktur organisasi madrasah kepala madrasah didudukkan pada tempat yang paling atas”.¹⁷ Dari pengertian kepala madrasah di atas dapat disimpulkan yaitu sebuah komponen pendidikan yang paling berperan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, selain itu kepala madrasah juga sebagai pemimpin di sebuah lembaga pendidikan formal yang diberikan wewenang untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian pendidikan di madrasah.

2. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Sebagai pemimpin dalam sebuah pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara berkelanjutan. Dengan praktek demokratis, ia harus mampu membantu guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan bisa terpenuhi. Kepala madrasah harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak didik.¹⁸

Peranan ialah bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya di dalam suatu organisasi seseorang. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa peranan dan fungsi tersebut sangat erat hubungannya.¹⁹ Banyak peranan yang harus dimainkan oleh kepala madrasah di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.²⁰ Besar kecilnya peranan

¹⁷ B. Suryono Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bima Aksara, 2004), 100.

¹⁸ Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009), 225.

¹⁹ Husaini Usman, *Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/ Madrasah* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, Jurnal PTK Dikmen Vol. 3 No. 1 April 2014), 1.

²⁰ *Ibid.*, 2.

yang dilaksanakan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa ia dan apa yang dipimpinnya. Kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan wawasan/ peringkat mana ia berperan sebagai pemimpin, baik itu memimpin formal maupun nonformal, akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Di lain sisi seorang pemimpin adalah sumber kepercayaan dari masyarakat yang dipimpinnya. Fungsi utama kepala madrasah adalah sebagai pemimpin pendidikan yaitu menciptakan situasi belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan para siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik. Adapun peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah sebagai Pejabat Formal

Di dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*). Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh seseorang yang muncul dalam berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu, kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang sudah berlaku.

b. Kepala Madrasah sebagai *Manager*

Manajemen adalah sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal yang penting untuk diperhatikan dari pengertian tersebut yaitu:

- 1) Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.
- 2) Sumber daya suatu madrasah
- 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Peranan kepala madrasah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Technical Skills*, menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendaya

gunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

- 2) *Human Skills*, Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- 3) *Conceptual Skill*, Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.

c. Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Pemimpin atau kepala madrasah adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok. Apabila dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan sebuah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor

dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Apabila supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidik di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratifrasional

dan obyektif, pragmatis, keteladana, disiplin serta adaptabel dan fleksibel.

f. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Pengaturan lingkungan fisik. Lingkungan yang kondusif akan tumbuhnya motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.²¹

Adapun fungsi utama yang merupakan tugas-tugas pokok kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1) Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang suatu pendidikan, maka perlu diadakan penelitian yang seksama terhadap situasi.

²¹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Grafindo persada 2002), 84.

2) Penilaian

Kepala Madrasah dapat menarik suatu kesimpulan terhadap masalah yang diawasi maka fungsi kedua adalah menilai salah satu tersebut, fungsi penilaian ini lebih baik menitikberatkan pada aspek-aspek negatif.

3) Perbaikan

Dari hasil-hasil penelitian itu, kepala madrasah dapat mengetahui bagaimana keadaan situasi pendidikan atau pengajaran pada umumnya, serta segala fasilitas dan upaya yang dipergunakan apakah baik atau buruk serta mengalami kemajuan, kemunduran atau mengalami dan sebagainya.

4) Peningkatan

Bagaimana dengan situasi yang sudah baik, sudah memuaskan dan telah mengalami kemajuan itu situasi yang demikian harus ditingkatkan atau dikembangkan agar yang sudah baik atau memuaskan supaya lebih baik dengan diadakan suatu perbaikan, bahwasannya apa saja yang belum baik dan belum memuaskan atau akan mengalami kemacetan serta degradasi itu segera diperbaiki.

Fungsi-fungsi kepala madrasah tersebut tidak dapat dipisah-pisahkan, yang merupakan satu kesatuan dalam proses kegiatan seorang kepala madrasah secara serentak, konsisten dan berkesinambungan (*continue*).

3. Syarat-Syarat Kepala Madrasah

Untuk menjalankan tugas sebagai kepala madrasah yang baik, diperlukan seseorang yang memiliki syarat-syarat tertentu. Disamping syarat ijazah (yang merupakan formal), juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik juga perlu diperhatikan. Adapun syarat-syarat minimal bagi seorang kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama dengan madrasah yang sejenis dengan madrasah yang dipimpinnya.
- c) Memiliki kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan sebuah pendidikan.
- d) Mempunyai keahlian dan berpengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.
- e) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan madrasah.²²

B. Tinjauan tentang Disiplin Kerja Guru

1. Pengertian Disiplin Kerja Guru

Disiplin merupakan kesadaran serta kesediaan seseorang untuk mentaati peraturan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 106.

yang berlaku.²³ Dari pendapat tersebut, apabila dikaitkan dengan kerja guru maka disiplin kerja guru adalah kesediaan guru untuk menaati aturan serta norma-norma yang berlaku baik disekolah, dilingkungan masyarakat, dan negara. Disiplin kerja guru sangat berhubungan erat dengan kepatuhan dalam menerapkan peraturan-peraturan yang ada. Sikap kedisiplinan yang dimiliki oleh seorang guru dapat mendorong guru tersebut untuk bekerja sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Selain itu, guru juga dapat memberikan contoh sikap dan teladan yang baik terhadap muridnya. Teladan yang baik seperti memanfaatkan waktu dengan baik. Masuk kelas, mengistirahatkan siswa, dan memulangkan siswa harus tepat waktu sesuai dengan peraturan yang telah disepakati. Dan yang paling penting yaitu, mentaati tata tertib yang berlaku.

Disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Jika dihubungkan dengan disiplin kerja guru maka tindakan manajemen yang mendorong kesadaran dan kesediaan para guru untuk mentaati peraturan yang telah ditentukan oleh sekolah dan negara. Masalah disiplin kerja sangatlah penting bagi seorang guru. Apabila seorang guru tidak mempunyai kedisiplinan yang besar maka tidak akan ada pendidikan dan pengajaran yang bermutu. Kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah optimalisasi sumber daya manusia

²³ M. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), 193.

terutama guru. Guru merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam bidang pendidikan. Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan sekolah, maka diperlukan guru yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada peraturan yang berlaku dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tujuan sekolah. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa Guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama yakni mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan tertentu dan jalur pendidikan tertentu.²⁴

Berkaitan dengan kerja, Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa kerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini:

- a. Motivasi, yang dimaksud dengan motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuannya yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan organisasional tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.
- b. Kemampuan, ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Di pihak lain, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak. Sudah tentu mereka yang lebih banyak menggunakan tenaga tetap harus menggunakan otak dan sebaliknya, mereka yang lebih banyak menggunakan otak, tetap dituntut memiliki kemampuan fisik.

²⁴ Wiratama dan Sintaasih, *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung* (Bali: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, 2013), 129.

- c. Ketetapan penugasan, dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemajuan, bakat dan minat para bawahannya. Memang telah terbukti bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.²⁵

Masalah motivasi dan etos kerja tampaknya cukup berpengaruh terhadap hasil kerja guru, guru dengan etos kerja dan motivasi yang tinggi pada dasarnya menunjukkan komitmen yang penuh pada lembaga tempat ia bekerja.²⁶ Ada empat faktor yang dapat menimbulkan motivasi kerja guru antara lain yaitu:

- 1) Dorongan untuk bekerja

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya meralisir keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang ada.

- 2) Tanggung jawab terhadap tugas

Sebagai konsekuensi atas jabatan yang diemban guru, maka seorang guru akan mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai dengan jabatannya, tugas ini berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang diberikan guru. Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam pelaksanaan tugasnya.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di sekolah, ditandai dengan upaya tidak segera atas hasil yang dicapainya. Selalu

²⁵ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 40.

²⁶ *Ibid.*, 41.

mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal/ tidak dapat dilakukan. Dapat dikatakan bahwa kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dan melaksanakan tugas di madrasah tergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas tersebut yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi madrasah.

3) Minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di madrasah. Minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

4) Penghargaan atas tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subyek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru. Dengan adanya penghargaan ini dapat memberikan kepuasan kepada guru sehingga menyebabkan mereka bekerja lebih giat lagi. Apabila

guru menghargai terhadap tugas-tugas tersebut maka guru yang bersangkutan dalam bekerjanya diwarnai oleh rasa cinta dan bangga sehingga memungkinkan mereka mengoptimalkan pola kerjanya.²⁷

2. Macam-Macam Kerja Guru

a. Kerja guru dalam mendesain program pengajaran

Mengajar merupakan tugas mengorganisasi dan mengatur jalannya proses belajar mengajar. Oleh karena itu, setiap guru perlu membuat persiapan pengajaran atau satuan pelajaran, sehingga dengan demikian ia dapat menggunakan dan mengatur alokasi waktu yang tersedia secara efektif dan efisien. Perencanaan adalah pemetaan langkah-langkah ke arah tujuan. Perencanaan sangat diperlukan guru karena alokasi waktu, sumber, terutama jatah waktu yang terbatas. Adapun perencanaan itu oleh guru, meskipun tidak ditulis lengkap yaitu: 1) penentuan tujuan mengajar, 2) pemilihan materi sesuai dengan waktu, 3) strategi optimum, 4) alat dan sumber, 5) kegiatan belajar mengajar, 6) evaluasi.²⁸ Perencanaan pengajaran atau desain intruksional membuat guru mengarahkan langkah-langkah dan aktivitas serta kerja yang akan ditampilkan dalam proses belajar mengajar dalam mencari sebuah tujuan. Sekurang-kurangnya dalam desain intruksional yang diwujudkan dalam bentuk satuan pembelajaran itu tercakup unsur-unsur: Tujuan mengajar yang diharapkan, materi/bahan yang akan diberikan, strategi/metode

²⁷ Departemen Agama RI, *Motivasi dan Etos Kerja* (Jakarta: Depag RI, 2002)

²⁸ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).

mengajar yang akan diterapkan dan prosedur evaluasi yang dilakukan dalam menilai hasil belajar siswa.

Perencanaan pengajaran yang dipersiapkan oleh guru pada dasarnya berfungsi antara lain, untuk: 1) menentukan arah kegiatan pembelajaran, 2) memberi isi dan makna tujuan, 3) menirukan cara bagaimana mencapai tujuan yang ditetapkan, 4) mengukur seberapa jauh tujuan itu telah tercapai atau dengan kata lain, perencanaan pengajaran pada hakikatnya proyeksi atau pemikiran mengenai apa yang akan dilakukan guru pada waktu mengajar.²⁹

b. Kerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar

Menurut Syarifudin Nurdin sebagaimana yang dikutip oleh Suparlan, terdapat sejumlah kerja (*performance*) guru/staf mengajar dalam melaksanakan proses belajar mengajar, diantaranya: Model Rob Norris, Model Oregon dan Model Stanford. Berikut ini dikemukakan secara singkat deskripsi model-model tersebut:

1. Model Rob Norris, pada model Rob Norris ini ada beberapa komponen kemampuan mengajar yang perlu dimiliki oleh seorang staf pengajar/guru yaitu: a) kualitas-kualitas personal dan profesional, b) persiapan mengajar, c) perumusan tujuan pembelajaran, d) penampilan guru dalam mengajar di kelas, e) penampilan siswa dalam belajar, f) evaluasi.

²⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), 23.

2. Model Oregon, menurut model Oregon ini kemampuan mengajar dikelompokkan menjadi lima bagian, a) perencanaan dan persiapan mengajar, b) kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar, c) kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar, d) kemampuan hubungan interpersonal yang meliputi hubungan dengan siswa, supervisor dan guru sejawat, 3) kemampuan hubungan dengan tanggung jawab yang profesional.
3. Model Standford, model ini membagi kemampuan mengajar dalam lima komponen, tiga dari lima komponen tersebut dapat diobservasi di kelas meliputi komponen tujuan, komponen guru mengajar dan komponen evaluasi.³⁰

Aspek-aspek yang termasuk pada kompetensi profesional yang akan ditampilkan oleh pengajar dalam proses belajar mengajar, sebagai berikut:

- a. Menggunakan metode pembelajaran
- b. Menggunakan alat pengajaran
- c. Menggunakan media pembelajaran
- d. Bahan pembelajaran
- e. Mendorong dan mengoptimalkan siswa dalam proses pembelajaran
- f. Mengorganisasi waktu dalam proses belajar mengajar

³⁰ Suparlan, *Manajemen Guru Efektif* (Yogyakarta: Hikayat, 2005), 17.

- g. Melaksanakan penilaian hasil belajar (pencapaian siswa) dalam proses belajar mengajar.³¹

3. Indikator Kerja Guru

Kerja merefleksikan kesuksesan suatu lembaga, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya, kerja guru merupakan kombinasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu: keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal.³² Kerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program-program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dikelompokkan yaitu: 1) guru sebagai pengajar, 2) guru sebagai pembimbing, 3) guru sebagai administrator kelas.³³

Berdasarkan dari penjelasan di atas, dapat dipahami indikator-indikator kerja guru antara lain yaitu:

- a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
- b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
- c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
- d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
- e. Kemampuan mengelola kelas
- f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

³¹ Ibid., 20.

³² Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kerja Guru.*, 61.

³³ Danim, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 122.

Kemampuan guru yang disyaratkan dalam rangka menunjang kerjanya dalam sebuah proses belajar mengajar yaitu sebagai berikut:

- a) Menguasai bahan
- b) Mengelola program belajar mengajar
- c) Mengelola kelas
- d) Menggunakan media atau sumber belajar
- e) Menguasai landasan pendidikan
- f) Mengelola interaksi belajar mengajar
- g) Menilai prestasi belajar
- h) Mengenal fungsi dan layanan bimbingan atau penyuluhan
- i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah
- j) Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Dalam pekerjaan dituntut adanya kerja yang baik dan profesional, kerja yang baik khususnya bagi guru dapat dilihat dari beberapa indikasi tersebut yaitu:

1. Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori yang luas, maksudnya yaitu:
 - a. Mempunyai pengetahuan yang luas
 - b. Memiliki keahlian khusus yang mendalam
2. Merupakan karir yang dibina dalam suatu organisatoris, maksudnya yaitu:
 - a. Adanya keterkaitan dalam suatu organisasi profesional

- b. Memiliki otonomi jabatan
 - c. Merupakan karya bakti seumur hidup
3. Diakui masyarakat sebagai pekerjaan yang mempunyai status profesional, maksudnya yaitu:
- a. Memperoleh dukungan masyarakat
 - b. Mendapat pengesahan dan perlindungan hukum
 - c. Memiliki persyaratan kerja yang sehat
 - d. Memiliki jaminan hidup yang layak.³⁴

Jika dicermati dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kriteria suatu kerja adalah sebagai berikut:

1. Keilmuan yang mendasari profesi yang ditekuni yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan khusus
2. Keahlian (*Skill*) yang meliputi keterampilan dalam mengaplikasikan teori keilmuan yang menjadi dasar sebuah profesi
3. Adanya kode etik profesi yang dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan tugasnya
4. Pengakuan masyarakat terhadap hasil dari suatu kerja yang menguntungkan objek sebuah profesi
5. Adanya organisasi yang dijadikan ajang pengembangan dan pelaksanaan pelayanan profesinya secara maksimal

³⁴ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Algensindo, 2002), 19.

6. Kepribadian yang mencakup bagaimana perilaku dan sifat pelaksanaan kerja harus menunjang keberhasilan profesi yang diembannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka nyatalah bahwa guru merupakan bagian dari sebuah pekerjaan yang dalam pelaksanaannya menuntut adanya kerja yang baik di dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.³⁵

4. Kompetensi Guru

Kompetensi diartikan pemikiran, penguasaan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut jabatan seseorang, maka seseorang guru harus menguasai kompetensi guru, sehingga dapat melaksanakan beberapa kewenangan dengan profesional.³⁶ Kompetensi yang diartikan pemikiran, penguasaan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut jabatan seseorang, maka seseorang guru harus menguasai kompetensi guru, sehingga dapat melaksanakan kewenangan profesionalnya. Ada empat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, yaitu:

- a. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.³⁷ Kompetensi profesional secara umum dapat diidentifikasi tentang ruang lingkup kompetensi profesional guru

³⁵ Ibid., 29.

³⁶ Syamsulhadi, *Kontribusi Kompetensi Emosional dan Praktik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Keberdayaan Guru Sekolah Menengah Kejuruan* (Jurnal Ilmu Pendidikan, 2016), 71.

³⁷ Ibid., 73.

yang meliputi: 1) mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan, 2) mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai dengan taraf perkembangan peserta didik, 3) mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya, 4) mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, 5) mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan melaksanakan belajar yang relevan, 6) mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran, 7) mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar peserta didik, 8) mampu menumbuhkan kepribadian siswa.³⁸

b. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: 1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, 2) pemahaman terhadap peserta didik, 3) pengembangan kurikulum atau silabus, 4) perencanaan pembelajaran, 5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, 6) evaluasi hasil belajar,

³⁸ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 135.

dan 7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.³⁹

c. Kompetensi Kepribadian

Konsep kepribadian adalah kemampuan keperibadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian guru dalam dunia pendidikan sangat penting, sehingga Mulyasa menekankan bahwa setiap guru dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memadai, bahkan kompetensi ini akan melandasi atau menjadi landasan bagi kompetensi-kompetensi lainnya. Guru tidak hanya dituntut untuk memaknai pembelajaran, tetapi bagaimana dia menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik.⁴⁰

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial menurut Basri sebagaimana yang dikutip oleh Farida:

kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat Kompetensi sosial bagi seorang guru juga meliputi; 1) memiliki empati kepada orang lain; 2) memiliki toleransi kepada orang lain; 3) memiliki sikap dan

³⁹ Basri, *Analisis Kompetensi Profesional dan Kompetensi Pedagogik Guru SD Kelas V yang Tersertifikasi dalam Mata Pelajaran Matematika di Kecamatan Tondong Tallasa Kabupaten Pangkep* (Malang: Thesis, 2015), 136-137.

⁴⁰ Syamsulhadi, *Kontribusi Kompetensi Emosional dan Praktik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Keberdayaan Guru Sekolah Menengah Kejuruan.*, 79.

kepribadian yang positif serta melekat pada kompetensi yang lain; 4) mampu berkerjasama dengan orang lain.⁴¹

e. Keterampilan

Keterampilan yaitu kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik atau mental. Menurut Zwell, sebagaimana yang dikutip oleh Kompri:

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu:

1. Keyakinan dan nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian
5. Motivasi
6. Isu Emosional
7. Kemampuan intelektual
8. Budaya organisasi.⁴²

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kerja Guru

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kerja organisasi maupun individu. Menurut Mitchell dalam sebagaimana yang dikutip oleh Anton Indris:

Faktor-faktor yang mempengaruhi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, artinya bahwa seseorang apabila memiliki kualitas kerja yang baik, maka menunjukkan orang tersebut memiliki kerja yang baik dan begitu pula sebaliknya.
2. Ketepatan, artinya bahwa seseorang yang bekerja dengan tepat sesuai dengan ketentuan yang ada dan didukung dengan kecepatan dalam bekerja, maka menandakan bahwa seseorang tersebut memiliki.
3. Inisiatif, artinya bahwa seseorang yang memiliki kerja tinggi memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

⁴¹ Farida, *Peran Kompetensi Sosial Guru dalam Menciptakan Efektifitas Pembelajaran* (Eduksos: Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi, 2016), 140.

⁴² Kompri, *Kompetensi Keterampilan Guru* (2015), 134.

4. Komunikasi, artinya bahwa seseorang yang memiliki kerja tinggi dapat berkomunikasi dengan baik atasan bawahan maupun teman sejawat.

Disisi lain faktor-faktor yang menurunkan kerja guru adalah 1) kurangnya pembebasan dari kontrak dengan murid sepanjang hari, 2) tugas-tugas administrasi, 3) kurangnya kerja sama dan dorongan dari kepala madrasah, 4) bangunan madrasah kurang memadai, 5) kurangnya kerjasama dengan staf, 6) beban mengajar berlebihan, 7) gaji rendah 8) disiplin murid rendah, 9) kurang lengkapnya fasilitas kerja.⁴³

Pada dasarnya banyak Indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya adalah, tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan. Akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan Tujuan yang akan dicapai harus ditetapkan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan guru. Artinya bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada seorang guru harus sesuai dengan kemampuan guru yang bersangkutan agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin.
2. Teladan pimpinan dalam hal ini pimpinan (kepala sekolah) menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh bawahannya (guru) karena itu kepala sekolah harus berdisiplin yang baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatannya dengan demikian kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik oleh sebab itu seorang pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan yang baik dari bawahannya Jika dia sendiri kurang berdisiplin.

⁴³ Anton Idris, *Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kerja Guru terhadap Mutu Pendidikan pada SD Negeri Tanjung 2* (Jurnal Mitra Manajemen Edisi November, Vol 1 No 2, 2017), 6.

3. Balas jasa (gaji) dan kesejahteraan akan memberikan kepuasan dan kecintaan guru terhadap lingkungan dan pekerjaannya. jika kecintaan karyawan akan pekerjaan semakin baik maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Karena itu semakin tinggi balas jasa (gaji) maka semakin baik kedisiplinan guru atau pegawai. Sebaliknya bila balas jasa kecil maka tidak mustahil kedisiplinan guru dan pegawai akan rendah.
4. Keadilan yang dimaksud disini adalah keadilan dalam memberikan balas jasa (gaji) dan memberikan hukuman, dengan demikian akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik karena itu setiap pemimpin harus senantiasa berlaku adil bagi setiap bawahannya.
5. Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir-akhir ini dianggap paling efektif dan dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan atau pegawai baik dalam lembaga swasta dan terlebih-lebih lagi instansi pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral sikap gaya kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat ini nampaknya telah berdampak bagi baik terhadap organisasi dimana kalian bekerja karena sebagian menganggap bahwa dengan masalah tersebut mereka merasa mendapatkan perhatian bimbingan petunjuk pengarahan dan pengawasan dari atasannya.
6. Sanksi hukuman dengan sanksi hukuman yang semakin berat guru atau pegawai akan semakin takut melanggar aturan instansi atau suatu

organisasi sehingga sikap dan perilaku indisipliner guru atau pegawai akan berkurang karena sanksi hukuman yang berat. Namun, sanksi dan hukuman tersebut bersifat mendidik maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis adil dan sesuai dengan tingkatannya sanksi hukuman jangan terlalu berat dan jangan pula terlalu ringan.

7. Ketegasan dalam hal ini pemimpin harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum Setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berani bertindak tegas menetapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya dengan demikian bawahan akan taut dan dapat berkerja secara disiplin.
8. Hubungan kemanusiaan dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik dalam artian serasi harmonis dan mengikat baik vertikal maupun horizontal di antara semua karyawan jika hal ini terus kita dalam suatu organisasi maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman sehingga akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.⁴⁴

⁴⁴ M. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 129.