

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepala Madrasah dan Tugas-tugasnya

1. Pengertian kepala sekolah atau madrasah

Secara mendasar sekolah dan madrasah adalah sama, hal ini sesuai dengan Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 17 ayat 2 yang menyebutkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah (MI) sederajat dengan SD. Madrasah Tsanawiyah (MTs) sederajat dengan SMP, dan keduanya termasuk pada Pendidikan Dasar. Sedangkan Pasal 18 ayat 3 menyebutkan bahwa Madrasah Aliyah (MA) sederajat dengan SMA, Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sederajat dengan SMK.¹⁷

Selanjutnya tentang definisi kepala sekolah atau madrasah, ada dua buah kata kunci untuk mendefinisikan pengertian kepala sekolah. Kedua kata tersebut adalah “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah “sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran”¹⁸.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “ tenaga fungsional guru yang memberi tugas

¹⁷Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS (Semarang: Toha Putra, 2004), 23.

¹⁸Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Berbahasa Indonesia*(Semarang: Toha Putra, 2004), 794.

untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

2. Persyaratan menjadi Kepala Sekolah atau Madrasah

Karena tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang begitu besar, maka dari itu tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu dan tentunya harus mempunyai kepribadian yang baik pula baik dalam sekolah ataupun di luar lingkungan sekolah. Sesuai dengan Standar Kepala Sekolah atau Madrasah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah yang dikutip oleh Supardi berikut ini merupakan syarat atau kualifikasi umum Kepala Sekolah atau Madrasah:

- a. Mempunyai kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah setinggi-tingginya berumur 56 tahun.
- c. Mempunyai pengalaman mengajar minimal lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali untuk TK atau RA minimal tiga tahun.
- d. Memiliki pangkat minimal golongan III/C bagi pegawai negeri sipil (PNS) sedang bagi non PNS disetarakan dengan pangkat yang telah dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.¹⁹

Sedangkan kualifikasi secara khusus Kepala Sekolah Menengah Pertama atau Madrasah Tsanawiyah (SMP / MTs), yaitu:

¹⁹ Supardi. *Sekolah Efektif/Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2013).28-29.

berstatus sebagai guru SMP / MTs, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP / MTs dan memiliki sertifikat kepala SMP / MTs yang telah diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.²⁰

Prasyarat selanjutnya menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah dipersyaratkan harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi kepribadian yang tertanam dalam dirinya, yang dimulai dari tingkah laku mencerminkan akhlakul karimah, dapat menjadi suri tauladan yang baik bagi warga sekolah, mempunyai integritas dan wibawa sebagai pemimpin, sehingga akan terciptaa budaya sekolah yang berlandaskan akhlak mulia. Selain itu, seorang kepala sekolah juga harus memiliki ambisi dalam mengembangkan diri, melaksanakan tugas pokok sekaligus tugas fungsi serta harus mampu mengendalikan diri dalam menghadapi problematika dalam pekerjaan.

2) Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah sebagai seorang manajer yang artinya sebagai pengatur atau pengelola sekolah, maka yang harus dilakukan adalah menyusun perencanaan, mengorganisasi kegiatan,

²⁰ Ibid.29

mengarahkan kegiatan, mengkoordinasi kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketatausahaan siswa, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

3) Kompetensi Kewirausahaan

Dalam hal ini, seorang kepala sekolah harus menciptakan inovasi guna pengembangan sekolah itu sendiri, kemudian ia juga harus bekerja keras dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga demi mencapai keberhasilan. Selain itu, seorang kepala sekolah tentu juga harus pantang menyerah, ia harus mencari solusi yang terbaik ketika menghadapi problematika sulit. Serta ia harus mempunyai naluri kewirausahaan atau *skill* dalam mengelola kegiatan produk atau jasa sekolah sebagai sumber belajar siswanya.

4) Kompetensi Supervisi

Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut sebagaimana menjadi seorang pengawas, yakni ia harus membuat perencanaan program *supervise* akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dengan menggunakan teknik *supervise* yang tepat, kemudian menindak lanjuti hasil *supervise* akademik tersebut. Yang terakhir, kepala sekolah harus turut bekerjasama, partisipasi dan peka terhadap lingkungan.

5) Kompetensi Sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajar di mana sekolah selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dan orang tua, sekolah dengan kantor atau dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya. Ketrampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial. Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, mampu memahami orang lain, gagasannya diterima orang lain, dan efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.²¹

Dalam rangka menata dan mereformasi kepemimpinan pendidikan di sekolah, sekaligus melengkapi peraturan sebelumnya, khususnya Permendiknas No. 13 Tahun 2007- yang terkait dengan kepala sekolah (*principalship*), kini pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional menghadirkan kembali regulasi baru yaitu: **Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.**

²¹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 42-44.

Catatan 1

Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah atau madrasah yaitu memiliki sertifikat kepala sekolah atau madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal. Penyiapan calon kepala sekolah atau madrasah meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah atau madrasah.²²

Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah atau madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dalam kurun waktu minimal 100 (seratus) jam dan praktik pengalaman lapangan dalam kurun waktu minimal selama 3 (tiga) bulan. Dalam pandangan manajemen, sertifikat bisa dianggap sebagai bukti formal atas kelayakan dan kewenangan seseorang untuk memangku jabatan tertentu. Belakangan ini (terutama setelah diberlakukannya Otonomi Daerah), kerap kali ditemukan kasus rekrutmen kepala sekolah tanpa disertai Sertifikat Kepala Sekolah, dan kegiatan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.

Jika seorang guru direkrut menjadi kepala sekolah tanpa sertifikat dan diklat alias melalui proses *sim salabim* seperti dalam atraksi sulap, barangkali tidak salah jika ada sebagian orang yang mempertanyakan akan kewenangan dan kelayakan yang bersangkutan.

²²Undang-undang permendiknas no 28 tahun 2010 penugasan guru sebagai kepala sekolah.

Dengan adanya ketentuan ini, maka ke depannya diharapkan tidak terjadi lagi kasus-kasus seperti ini sehingga sekolah benar-benar dapat dipimpin oleh orang yang layak dan teruji.

Catatan 2:

Calon kepala sekolah atau madrasah direkrut melalui pengusulan oleh kepala sekolah atau madrasah dan pengawas yang bersangkutan kepada dinas propinsi/kabupaten/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya.

Pengangkatan kepala sekolah atau madrasah dilakukan melalui penilaian akseptabilitas oleh tim pertimbangan pengangkatan kepala sekolah atau madrasah. Tim pertimbangan melibatkan unsur pengawas sekolah atau madrasah dan dewan pendidikan.

Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap 4 (empat) tahun. Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah/madrasah. Penilaian kinerja 4 (empat) tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dimana yang bersangkutan bertugas.

Hadirnya peraturan ini, juga membawa konsekuensi logis akan perlunya kebijakan penilaian kinerja kepala sekolah di setiap daerah,

yang di dalamnya perlu melibatkan Pengawas Sekolah. Kendati demikian, di beberapa tempat kegiatan penilaian kinerja kepala sekolah tampaknya belum bisa dikembangkan menjadi kebijakan resmi Dinas Pendidikan setempat.

3. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah

Dilihat dari tugasnya, kepala sekolah menyanggah dua profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif, dimana kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan memimpin atas manajemen suatu organisasi sekolah. Disamping itu kepala sekolah juga mempunyai tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan di sekolah.²³ Menurut Mulyasa indikator kepala sekolah yang efektif, paling tidak harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: *Pertama*, mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah. *Kedua*, apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan ketiga, bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi.²⁴ Davis juga mengidentifikasi indikator ketrampilan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, diantaranya adalah *technical skills* yaitu diperlukan agar ia mampu menguasai dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya, *human skills* yaitu kemampuan dalam membangun relasi

²³ Yusak, Burhanuddin. *Administrasi Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 1998), 29.

²⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi aksara, 2011), 19

dan dapat bekerja sama dengan orang lain, dan *conceptual skills* yaitu mampu memberikan solusi yang tepat dari pemikiran yang cerdas.²⁵

Pemimpin yang memiliki ciri kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kualitas diri yang baik tercermin dari sifat-sifat atau watak. Biasanya sifat atau watak yang diharapkan anggota dari pemimpinnya adalah cerdas, bijak, semangat, tanggung jawab, dan dapat dipercaya.²⁶ Davis mengatakan ada 4 sifat utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, (4) sikap-sikap hubungan manusiawi. Dengan demikian untuk menjadi kepala sekolah yang efektif, maka harus memenuhi beberapa indikator, sifat, dan ciri-ciri diatas.

Dengan memiliki tiga macam ketrampilan dasar tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu dalam hal :

- a. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi misi sekolah serta tujuan pendidikan

²⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*(Bandung: Alfabeta,2010), 178.

²⁶ Ibid. 178-179

- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah
- e. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah
- f. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²⁷

Dari uraian di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa upaya kepala sekolah atau madrasah dapat diartikan seorang pemimpin yang mempunyai usaha dalam pendidikan dan pengajaran yang banyak dibebani dengan kewajiban-kewajiban yang beraneka ragam untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain tugas diatas, Mulyasa juga menjelaskan lebih jauh tentang tugas dan fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah selaku Edukator

Kepala sekolah atau madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien artinya sama dengan tugas pada umumnya.

2) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin atau *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan

²⁷ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi aksara, 2011),18-19

dalam rangka mencapai tujuan.²⁸ Sedangkan dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, dan *laissez-faire*. Dengan demikian, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

3) Kepala sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka berperan sebagai inovator, maka kepala sekolah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya saja inovasi berupa pembaruan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada. Inovasi itu bisa dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar.²⁹

4) Kepala sekolah sebagai Motivator

Dalam rangka sebagai motivator, kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrasi sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu

²⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, 121

²⁹ Ibid.,121

pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non fisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.³⁰

5) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.³¹

6) Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua siswa dan sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Selain itu, peran kepala sekolah sebagai supervisor harus

³⁰ Ibid.,121-122

³¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,1998),106

diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.³²

7) Kepala sekolah sebagai *Manager*

Sebagai *manager* maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan. Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.³³

4. Upaya kepala madrasah sebagai pemimpin

Dalam rangka meningkatkan kedisiplinan guru, kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa melakukan upaya-upaya agar sekolahnya menjadi disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya, di antaranya adalah :

³² Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 252

³³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 120

a. Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri. Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai pengembangan pola dan meningkatkan standart perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk penegak disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap wewenang, menambah kerjasama, dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menambahkan rasa hormat terhadap orang lain.³⁴

Didalam buku manajemen berbasis sekolah, Thailor and User (1982) mengemukakan strategi umum membina disiplin adalah :

- 1) Konsep diri, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku.
- 2) Keterampilan berkomunikasi, pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan diri dalam dirinya
- 3) Koskuensi-koskuensi logis dan alami, perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya
- 4) Klarifikasi nilai, strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaan sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilai sendiri
- 5) Latihan keefektifan pemimpin, metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode kekuasaan
- 6) Terapi realitas pemimpin, pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.³⁵

³⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002), 118

³⁵ *Ibid.*, 118-119

b. Pembinaan Motivasi

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam psikisnya, misalnya motivasi.

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Motivasi adalah unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu.³⁶

c. Penengah

Dalam lingkungan madrasah sebagai satu organisasi, di dalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda, perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial, sehingga tidak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain. Untuk itu kepala madrasah harus turun tangan sebagai peleraai atau penengah.³⁷

d. Input Pendidik

³⁶ Ibid., 119-120

³⁷ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 98

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan praktek. Namun adakalanya pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau wewenang sudah dipersiapkan³⁸

e. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal paling penting dalam manajemen. Pengambilan keputusan harus dilakukan dengan hati-hati dan agar tepat implementasinya dan agar dapat berjalan dengan baik.³⁹

f. Diklat (Pelatihan)

Pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis. Sebab dalam program pendidikan dan pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai,

³⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep*, 43

³⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 183

norma dan perilaku individu dan kelompok. Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas. Tujuan pendidikan dan pelatihan kepala madrasah adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan kepala madrasah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan madrasah.⁴⁰

B. Kedisiplinan Guru

1. Pengertian kedisiplinan

Kedisiplinan berasal dari kata disiplin, yang berarti ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas, baik lahir maupun batin. Disiplin merupakan suatu yang berkenaan dengan pengendalian diri seseorang terhadap bentuk-bentuk aturan.⁴¹ Sedangkan menurut Amiroeddin Sjarif yang dikutip oleh Hidayatullah, disiplin adalah “perbuatan tingkah laku yang sesuai dengan aturan-aturan atau tata kelakuan yang semestinya”.⁴² Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu peraturan tata tertib yang harus ditaati.

⁴⁰ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 381-382

⁴¹ Suharsimi, Arikunto. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1993), 114.

⁴² M. Furqon Hidayatullah, *Pendidikan karakter Membangun peradaban Bangsa* (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010), 45.

2. Pengertian disiplin kerja guru

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Menurut Amir Achsin dalam buku *pengelolaan kelas dan interaksi belajar mengajar*, “disiplin adalah pematuhan secara sadar akan aturan-aturan yang telah ditetapkan”.⁴³

Sedangkan Disiplin kerja menurut Sulistriyani, bahwa suatu tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.⁴⁴ Hal ini senada menurut Hasibun dan Sinambela, yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan.⁴⁵ Menurut Multhis dan Gasperz, disiplin kerja sebagai suatu konsepsi sistem, diekspresikan sebagai suatu konsepsi sistem, diekspresikan sebagai

⁴³ Amir Achsin, *Pengelolaan Kelas dan interaksi Belajar Mengajar*(Ikip: Ujung Pandang,1990), 62.

⁴⁴ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), 111.

⁴⁵ Ibid., 112

rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan sesuatu.⁴⁶

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi untuk teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan atau tata kelakuan yang semestinya, oleh karena itu disiplin merupakan hal yang sangat kita perlukan sebagai pengendali diri dalam hidup bermasyarakat yang penuh dengan peraturan dan norma. Dengan begitu diharapkan terjadinya ketertiban dalam kehidupan bersama sehingga tercipta perdamaian. Disiplin kerja guru adalah proses atau hasil pengarahan atau pengendalian keinginan, dorongan atau kepentingan demi cita-cita atau untuk mencapai tindakan yang efektif dan dapat diandalkan.

3. Bentuk-bentuk kedisiplinan guru

Disiplin bukanlah sesuatu yang dibawa sejak lahir. Perkembangannya pada anak sangat dipengaruhi oleh faktor “ajar” atau pendidikan. Disiplin selalu berkaitan dengan sikap, yaitu kesediaan bereaksi atau bertindak terhadap objek atau keadaan tertentu. Sikap selalu dihadapkan pada pilihan untuk menerima atau menolak, bertindak positif atau negatif. Sikap (sering disebut sikap mental) berkembang dalam proses keinginan untuk mendapat kepuasan, tetapi kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua

⁴⁶ Pupuh Fathurrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 99.

keinginan dapat terpenuhi, karena keinginan banyak orang beraneka ragam sehingga perlu adanya peraturan, tata tertib, nilai atau norma yang harus dipatuhi.

Agar dapat memenuhi atau menahan keinginan tersebut, individu yang bersangkutan harus dapat menahan diri, menguasai diri untuk tunduk pada peraturan dan patuh pada nilai atau norma yang berlaku. Disiplin selain berhubungan dengan penguasaan diri juga dengan rasa tanggung jawab. Orang yang disiplin cenderung patuh, mendukung dan mempertahankan tegaknya peraturan dan nilai yang berlaku. Sikap ini menunjukkan adanya rasa tanggung jawab yang dapat berkembang menjadi sikapnya dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk merealisasikan kedisiplinan sekolah, maka kedisiplinan sekolah dapat berupa:⁴⁷

a. Disiplin dalam mentaati tata tertib sekolah.

Tata tertib sekolah dibuat dan disusun dengan tujuan menolong individu menjadi lebih mandiri dan bertanggung jawab. Kedisiplinan di sekolah kaitannya dengan mentaati tata tertib pada dasarnya menjadi alat pendidikan bagi pengembangan kepribadian yang lebih dewasa. Berkenaan dengan ini, jika ada guru atau siswa yang melanggar, mereka diberi sanksi yang mendidik. Bila ada yang melanggar berulang kali, diberi sanksi yang lebih berat dan lain sebagainya.

⁴⁷Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*, (Yogyakarta:DIVA Press, 2010),94-95

b. Disiplin sikap

Disiplin mengontrol perbuatan diri sendiri menjadi *starting point* untuk menata perilaku orang lain. Misalnya, disiplin untuk tidak marah-marah tergesa-gesa, dan gegabah dalam bertindak. Disiplin dalam sikap ini membutuhkan latihan dan perjuangan. Karena, setiap saat banyak hal yang menggoda kita untuk melanggarnya. Dalam melaksanakan disiplin sikap ini, seorang guru tidak boleh mudah tersinggung dan cepat menghakimi seseorang hanya karena problematika yang kecil. Selain itu, guru juga harus mempunyai keyakinan yang kuat bahwa tidak ada yang bisa menjatuhkan martabat guru.

c. Disiplin waktu sekolah

Waktu adalah suatu hal yang tidak ternilai harganya. Karena waktu merupakan masa yang berjalan, sehingga orang yang tidak memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya, maka akan digilas oleh waktu.

Pemanfaatan waktu dengan sebaik-baiknya merupakan bagian yang integral dari perilaku disiplin. Oleh karena itu, disiplin waktu dalam sekolah tidak hanya bagi guru, namun juga bagi siswa. Sehingga dengan memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, seseorang akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam sekolah, pemanfaatan waktu yang kurang baik akan mengganggu proses belajar mengajar. Misalnya, seorang guru yang

datang terlambat mengajar, maka akan rugi terhadap waktu yang tinggalkan. Siswa yang tidak memanfaatkan waktunya untuk belajar, maka sudah barang tentu akan ketinggalan materi yang dipelajari.⁴⁸

d. Disiplin dalam berpakaian

Meskipun seseorang dapat memakai pakaian sesuai dengan keinginannya, namun dalam hal-hal tertentu berpakaian juga harus diatur, lebih-lebih dalam lingkungan sekolah. Melatih siswa untuk berseragam adalah mendidik. Karena hal ini akan menciptakan jati diri siswa yang bersih, peduli diri sendiri. Namun demikian, jika hal itu tidak ditunjang oleh guru yang berpakaian dengan baik, maka siswa juga akan sembarangan dalam berpakaianya.

e. Disiplin dalam beribadah

Menjalankan ajaran agama juga menjadi parameter utama dalam kehidupan ini. Sebagai sorang guru, menjalankan ibadah adalah hal krusial yang sangat penting. Kalau guru menyepelekan masalah agama, muridnya akan meniru, bahkan lebih dari itu, tidak menganggap agama sebagai hal yang penting. Oleh karena itu, kedisiplinan guru dalam menjalankan agama akan berpengaruh terhadap pemahaman dan pengamalan murid terhadap agama. Namun sebaliknya, apabila guru suka terlambat menjalankan ibadah, maka siswanya pun tidak lebih sama atau bahkan lebih

⁴⁸Ibid.,94

buruk. Disini pentingnya kedisiplinan guru dalam melaksanakan ibadah menjalankan ajaran agama sebagai manusia yang mempunyai tanggung jawab kepada Tuhannya.⁴⁹

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan guru

Kedisiplinan guru dapat dipengaruhi oleh banyak hal, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri guru itu sendiri yang terkait dengan kesadaran dan keteguhannya dalam berdisiplin. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar diri guru seperti: lingkungan tempat tinggal guru yang tidak disiplin beserta orang yang suka melanggar disiplin, hingga lingkungan yang sama sekali tidak membudayakan taat terhadap peraturan dan norma- norma yang ada.

Kedisiplinan merupakan hal yang amat menentukan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan. Disamping itu ada faktor-faktor yang menghambat diantaranya adalah:⁵⁰

- a. Faktor tuntutan materi lebih banyak sehingga bagaimana pun jalannya, banyak ditempuh untuk menutupi tuntutan hidup.
- b. Munculnya selera beberapa manusia yang ingin terlepas dari ikatan dan aturan serta ingin sebebaskan-bebasnya.
- c. Pola dan sistem pendidikan yang sering berubah
- d. Motivasi belajar para peserta didik dan para pendidik menurun

⁴⁹ Jamal Ma'mur Asmani, Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif, (Yogyakarta:DIVA Press, 2010),95-96

⁵⁰Ani,Endriani.<http://filmpelajar.com/blog/upaya-meningkatkan-kedisiplinan-guru-melalui-keteladanan-kepala-sekolah>diakses tanggal 29 November 2014

e. Longgarnya peraturan yang ada

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito, ada beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan, yaitu:

- 1) Ancaman, tujuannya adalah bukan untuk menghukum, melainkan untuk mendidik agar bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkan.
- 2) Kesejahteraan, dimana besarnya upah yang diterima, minimal mendapatkan hidup yang layak.
- 3) Ketegasan, agar tidak ada pelanggaran yang berkelanjutan, maka perlu adanya ketegasan sebagai bentuk pencegahan untuk meminimalisir pelanggaran.
- 4) Partisipasi, dengan jalan memasukkan partisipasi, para guru akan merasa bahwa peraturan tentang adanya hukuman adalah persetujuan bersama.
- 5) Tujuan dan kemampuan, kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan sekolah serta sesuai dengan kemampuan gurunya, dan apabila belum mampu mencapai standar maka perlu adanya suatu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan guru.
- 6) Keteladanan pemimpin, hal ini mempunyai pengaruh yang besar dalam menegakkan kedisiplinan, sehingga keteladanan pemimpin harus diperhatikan dengan baik.⁵¹

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Hidayatullah adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan motivasi

Motivasi merupakan latar belakang yang menggerakkan atau mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Ada dua jenis

⁵¹ Barnawi & Arifin, Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian Kinerja Guru Profesional.,131-132

motivasi, yaitu motivasi ekstrinsik yaitu berasal dari luar diri, dan motivasi instrinsik yaitu berasal dari dalam diri kita. Dalam menegakkan disiplin bisa berawal dari motivasi ekstrinsik akibat dari paksaan atau pengarahan orang lain sehingga berubah kearah motivasi instrinsik karena merasakan dampak positif dalam dirinya.⁵²

2. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan merupakan suatu proses yang didalamnya ada beberapa aturan atau prosedur yang harus diikuti oleh peserta. Dengan mendidik orang untuk membiasakan mematuhi peraturan dalam kelompok, akan menumbuhkan patuhan rasa saling setia kawan dalam bekerjasama.

3. Kepemimpinan dan penegakan aturan

Pemimpin adalah seorang panutan, maka faktor keteladanannya juga sangat berpengaruh dalam pembinaan disiplin bagi yang dipimpinnya. Dan penegakan aturan biasanya dikaitkan dengan penerapan aturan (*rule enforcement*). Idealnya dalam menegakkan aturan hendaknya diarahkan pada “takut pada aturan bukan pada orang”. Orang melakukan sesuatu karena taat pada aturan bukan karena taat pada orang yang memerintah. Jika hal ini tumbuh menjadi suatu kesadaran maka menciptakan kondisi yang nyaman dan aman.

⁵² M. Furqon Hidayatullah, *Pendidikan karakter Membangun peradaban Bangsa* (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010), 45.

4. Pembiasaan

Dorothy Law Nottle dalam Dryden dan Vos menyatakan bahwa anak belajar dari kehidupan, ia akan tumbuh sebagaimana lingkungan yang mengajarnya. Misalnya, jika anak dibesarkan dengan celaan, ia belajar memaki, jika anak dibesarkan dengan permusuhan, ia belajar berkelahi, jika anak dibesarkan dengan ketakutan, ia akan belajar gelisah.⁵³

Wiyani juga menambahkan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah dengan menerapkan *reward* dan *punishment*. Amir Daien Indrakusuma mengartikan hukuman sebagai tindakan yang dijatuhkan kepada individu secara sadar dan sengaja sehingga menimbulkan efek jera, tujuannya agar peserta didik menjadi sadar dan berjanji tidak akan mengulanginya. Sementara Ngalim Purwanto mendefinisikan *punishment* atau hukuman sebagai penderitaan yang diberikan dengan sengaja oleh atasan sesudah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Kemudian Suharsimi Arikunto mengartikan hukuman sebagai alat terakhir yang digunakan apabila tidak ada upaya lain untuk mengatasi masalah, yaitu terjadinya perbuatan yang melanggar peraturan dan tata tertib.⁵⁴

Dari beberapa pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa hukuman adalah suatu upaya yang diberikan secara sadar kepada

⁵³ M. Furqon Hidayatullah, *Pendidikan karakter Membangun peradaban Bangsa* (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010), 47-50.

⁵⁴ Novan Ardy Wiyani, *Manajemen Kelas Teori dan Aplikasi untuk menciptakan kelas yang kondusif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 175-176

orang yang melanggar tata tertib dengan tujuan agar tidak mengulanginya lagi dengan memberikan sesuatu yang tidak menyenangkan.

5. Pembinaan disiplin kerja

Pembinaan disiplin kerja terhadap guru merupakan proses memotivasi atau mendorong terhadap para guru atau staf agar mereka mematuhi aturan sekolah dengan penuh tanggung jawab. Menurut Barnawidan Mohammad Arifin, adapun proses pembinaan disiplin kerja guru atau staf dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Pembuatan peraturan

Pembuatan peraturan yang dibuat berdasarkan tujuan sekolah, tujuan atau *goal* adalah harapan atau cita-cita yang ingin dicapai dimasa mendatang. Tujuan sekolah merupakan penjabaran dari misi sekolah yang digambarkan tingkat kualitas dalam jangka menengah. Tujuan sekolah menjadi landasan utama dalam menyusun peraturan sekolah, prosesnya dilakukan secara bersama dalam rangka untuk mencapai tujuan sekolah yang di inginkan. Biasanya perubahan di lingkungan eksternal maupun internal dapat mempengaruhi konsep peraturan yang dibuat. Perubahan eksternal, misalnya berkembangnya teknologi pendidikan, inovasi pembelajaran, berkembangnya *trend* pendidikan, dan munculnya kebijakan pendidikan yang baru. Selain itu, ada pula perubahan-perubahan internal sekolah yang ikut mengubah konsep peraturan,

di antaranya pengembangan sekolah dan perubahan budaya sekolah.

b. Sosialisasi peraturan

Setelah peraturan dibuat, upaya yang dilakukan adalah sosialisasi pada pihak-pihak yang berkepentingan terutama guru. Peraturan dapat disosialisasikan kepada guru dalam suatu acara khusus yang dilengkapi dengan bukti sosialisasi, seperti daftar hadir, surat undangan dan sebagainya. Peraturan yang tidak disosialisasikan akan sulit diterapkan karena biasanya akan muncul anggapan guru bahwa peraturan tersebut tidak pernah ada. Ada tiga sasaran yang harus diperhatikan dalam sosialisasi ini, yaitu: a) kesadaran pentingnya disiplin kerja, konsep ini dapat dilakukan dengan konsep AMBAK (Apa Manfaatnya BagiKu), b) menanamkan rasa saling mengingatkan dan mengenali lingkup disiplin kerja. Dengan rasa saling mengingatkan akan menjadi sistem control yang efektif jika dilakukan atas dasar kesadaran, bukan karena faktor eksternal.⁵⁵

c. Pengawasan

Peraturan yang telah disosialisasikan perlu diawasi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya pengawasan, kemungkinan pelanggaran yang terjadi menjadi kecil. Apabila tidak ada pengawasan yang baik, maka siap yang melanggar dan siapa yang

⁵⁵ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), 123-127

patuh menjadi tidak jelas karena tidak terkontrol. Pengawasan hendaknya secara *soft*, artinya tidak ketat namun sebenarnya ketat. Cara seperti ini akan menghasilkan gambaran mendisiplinkan guru secara natural. Gambaran kedisiplinan yang natural inilah yang dibutuhkan pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah selanjutnya. Dalam hal ini, ada beberapa indikator-indikator disiplin kerja yang harus diperhatikan, diantaranya sebagai berikut: a) tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja; b) upaya dalam menaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut atau paksaan; c) komitmen dan loyal pada organisasi yang tercermin dari sikap kerja.

d. Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan langkah identifikasi apakah temuan di lapangan termasuk masalah atau bukan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengungkapkan masalah adalah dengan: a) melihat apakah terdapat penyimpangan mengenai fakta yang sebenarnya terjadi. b) menentukan apakah termasuk dalam perilaku menyimpang fatal. c) menentukan jenis masalah apakah terkait dengan performa atau perilaku.

e. Pendisiplinan

Pendisiplinan merupakan suatu tindakan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengubah perilaku guru yang

menyimpang dari peraturan. Jika tindakan ini tidak dapat dilakukan maka akan menimbulkan masalah yang besar dan melemahnya semangat kerja guru yang lain. Salah satu cara pendisiplinan ialah memberikan sanksi pelanggaran. Ada tiga tingkatan sanksi pelanggaran kerja dalam suatu organisasi, yaitu a) sanksi ringan dapat berupa teguran lisan atau tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis; b) sanksi sedang dapat berupa penundaan kenaikan jabatan dan penurunan gaji; c) sementara sanksi berat dapat berupa penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sampai pemecatan.⁵⁶

6. Peningkatan kedisiplinan guru

Dalam rangka peningkatan disiplin guru, ada tiga hal yang perlu diperhatikan oleh seorang guru, yaitu:

- a. Kehadiran
- b. Pelaksanaan tugas (kegiatan)
- c. Program tindak lanjut

Untuk lebih jelasnya ketiga hal tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Kehadiran
 - a) Hadir di sekolah 15 menit sebelum pelajaran dimulai dan pulang setelah jam pelajaran selesai.
 - b) Menandatangani daftar hadir.

⁵⁶ Barnawi & Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & penilaian Kinerja Guru Profesional*(Yogyakarta: Arruz Media, 2012),..123-127

- c) Hadir dan meninggalkan kelas tepat waktu.
 - d) Tidak meninggalkan sekolah tanpa seizin Kepala Sekolah.
 - e) Mencatat kehadiran siswa setiap hari.
- 2) Pelaksanaan tugas (kegiatan)
- a) Mengatur siswa yang akan masuk kelas dengan berbaris secara teratur.
 - b) Melaksanakan semua tugasnya secara tertib dan teratur.
 - c) Membuat program catur wulan.
 - d) Membuat persiapan mengajar sebelum mengajar.
 - e) Mengikuti upacara, peringatan hari besar agama/nasional dan acara lainnya yang diselenggarakan oleh sekolah.
 - f) Memeriksa setiap pekerjaan atau latihan siswa serta mengembalikan kepada siswa.
 - g) Menyelesaikan administrasi kelas secara baik dan teratur.
 - h) Tidak mengajar di sekolah lain tanpa seizin tertulis dari pejabat yang berwenang.
 - i) Melaksanakan ulangan harian minimal 3 kali dalam satu catur wulan dan ulangan umum setiap akhir catur wulan.
 - j) Tidak merokok selama berada di lingkungan sekolah.
 - k) Mengisi buku batas pelajaran setiap selesai mengajar.
 - l) Mengisi buku agenda guru.
 - m) Berpakaian olahraga selama memberikan pelajaran praktek olahraga Pendidikan Jasmani dan Kesehatan.

- n) Mempersiapkan dan memeriksa alat yang akan dipergunakan dalam pelajaran atau praktek Pendidikan Jasmani dan Kesehatan serta mengembalikan pada tempat semula.
 - o) Mengawasi siswa selama jam istirahat.
 - p) Mengikuti senam yang dilaksanakan bersama-sama siswa di sekolahnya.
 - q) Berpakaian rapi dan pantas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - r) Melaksanakan 5 K.
- 3) Program Tindak Lanjut
- a) Memeriksa kebersihan anak secara berkala.
 - b) Membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar dan memberikan program pengayaan kepada yang mempunyai kecakapan lebih.
 - c) Mengatur pemindahan tempat duduk siswa secara berkala.

Dari uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa kedisiplinan guru merupakan suatu ketaatan (kepatuhan) guru terhadap tata tertib (aturan) yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya sebagai tenaga pendidik dalam proses belajar mengajar di sekolah. Ini berarti bahwa seorang guru minimal harus memiliki dasar-dasar kompetensi sehingga memiliki wewenang dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya terutama agar dapat meningkatkan suasana belajar yang kondusif.

Berkenaan dengan hal itu, maka teori dasar yang dikembangkan sebagai dimensi dan indikator kedisiplinan guru dalam proses belajar mengajar adalah mencakup tiga aspek, yaitu kehadiran, pelaksanaan tugas (kegiatan) dan program tindak lanjut, dengan alasan untuk mengetahui sejauhmana tingkat kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik di sekolah.⁵⁷

C. Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Menurut Joni (1980) “Setiap kepala sekolah harus mampu menjadi pendorong dan motivator bagi bawahannya, agar tercipta situasi dan kondisi belajar yang efektif”. Berdasarkan pendapat di atas seorang kepala sekolah sangat dituntut untuk mempengaruhi guru untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional.

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

⁵⁷ Ani, Endriani. <http://filmpelajar.com/blog/upaya-meningkatkan-kedisiplinan-guru-melalui-keteladanan-kepala-sekolah> diakses tanggal 14 Juni 2015

kebijaksanaan, maka dipastikan guru tersebut akan tertekan dan tidak akan profesional .

Upaya-upaya untuk meningkatkan kedisiplinan guru di sekolah adalah sebagai berikut:

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

- c. Memberi intensif yang berupa tanda jasa yang dapat menjadikan guru akan selalu bertindak secara profesional dan disiplin.
3. Upaya *Correctif* : upaya ini untuk penerapan disiplin kepada guru yang telah terbukti melakukan pelanggaran atas peraturan atau tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap.⁵⁸ Upaya ini memiliki 5 strategi, yaitu :
- a. Memberi teguran yang lemah untuk menghentikan tingkah laku guru yang bersifat negatif.
 - b. Melakukan tindakan yang keras untuk suatu tindakan yang melanggar peraturan.
 - c. Penghapusan penguatan yang telah diberikan apabila ada tindakan dan tingkah laku yang tidak sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku.
 - d. memberikan sanksi yang logis terhadap pelanggaran tata tertib organisasi.
 - e. mengeluarkan surat keputusan pertimbangan mutasi kepada guru yang sudah tiga kali mendapat surat peringatan.

Jadi dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru adalah dengan menerapkan 3 upaya-upaya di atas yang mana setiap upaya

⁵⁸ Pupuh faturrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional*, 97-98

mempunyai strategi yang harus dilaksanakan oleh guru, upaya-upaya tersebut terdiri dari upaya preventif, supportif dan korrektif. Upaya-upaya tersebut yang harus ditaati oleh guru atau staf sekolah dan harus dijalankan dengan baik, jika ada salah satu guru melanggarnya akan diberikan hukuman atau sanksi sesuai dengan tata tertib yang telah disepakati tersebut. Karena seorang guru adalah panutan bagi siswanya dan harus memberi contoh dengan baik. Kepala sekolah dan guru harus mempunyai hubungan yang baik agar tata tertib dapat berjalan dengan baik dan kedisiplinan dapat ditingkatkan lebih baik lagi.