

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS**

Untuk mencapai terselenggaranya pendidikan yang bermutu, dikenal dengan paradigma baru manajemen pendidikan yang difokuskan pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi. Keempat pilar manajemen ini diharapkan pada akhirnya mampu menghasilkan pendidikan yang bermutu (Wirakartakusumah, 1998).

#### **A. Mutu Pendidikan**

Mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secaraluas mutu dapat diartikan sebagai agregat karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses dan hasil belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan<sup>1</sup>.

Mutu adalah sifat dari benda dan jasa. Setiap orang selalu mengharapkan bahkan menuntut mutu dari orang lain, sebaliknya orang lain juga selalu mengharapkan dan menuntut mutu dari diri kita. Ini artinya, mutu bukanlah sesuatu yang baru, karena mutu adalah naluri manusia. Benda dan jasa sebagai

---

<sup>1</sup>Pembantu Rektor I Bidang, Akademik dan Guru Besar Sosiologi Pendidikan FKIP UNS Solo. Seminar Nasional Pendidikan "*Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*", Wonogiri 23 Juli 2005.2

produk dituntut mutunya, sehingga orang lain yang menggunakan merasa puas karenanya. Dengan demikian, mutu adalah paduan sifat-sifat dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Benda dan jasa sebagai hasil kegiatan manusia yang secara sadar dilakukannya disebut “kinerja”. Kinerja itulah yang dituntut mutunya, sehingga muncul istilah “mutu kinerja manusia”. Suatu kinerja disebut bermutu jika dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Oleh karena itu, suatu produk atau jasa sebagai kinerja harus dibuat sedemikian rupa agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya.

Dalam pembicaraan tentang mutu, terdapat unsur-unsur yang terkait, yaitu: produk dan jasa, penghasil produk/jasa, pelanggan, kebutuhan dan harapan, produk/jasa yang bermutu dan kepuasan. Produk dan jasa adalah hasil yang diproduksi karena ada yang memerlukan. Orang yang membuat produk atau jasa disebut penghasil produk/jasa, sedangkan orang yang memerlukan produk/jasa itu disebut pelanggan. Adapun kebutuhan dan harapan adalah cerminan dari apa saja yang diharapkan atau dibutuhkan oleh pelanggan dari pihak penghasil produk/jasa. Adanya produk/jasa yang disebut bermutu bila dapat memenuhi atau bahkan melebihi dari sekedar kebutuhan dan harapan pelanggan/ penggunaannya, yang ditandai dengan kepuasan.

Ciri-ciri mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan) ditandai dengan: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan), (4) bertanggung jawab atas segala keluhan

(*complain*)<sup>2</sup> pelanggan, (5) kelengkapan pelayanan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi layanan, (8) pelayanan pribadi, (9) kenyamanan, (10) dan ketersediaan atribut pendukung (Slamet, 1999). Setiap produk/jasa yang bermutu memberikan pelayanan tepat waktu seperti yang disepakati dengan pelanggan. Kemoloran atau tertundanya waktu dari yang telah disepakati menjadi cacat mutu karena cidera janji.

Akurasi pelayanan atau ketepatan produk/jasa seperti yang diminta atau dipesan oleh pelanggan juga merupakan salah satu dari ciri mutu pelayanan. Kesalahan atau kemelencengan dari apa yang dipesan, menyebabkan produk/jasa tersebut tidak bermanfaat bahkan mendatangkan kerugian bagi pelanggan. Untuk itu menjadi penting melakukan proses pendefinisian kebutuhan pelanggan sebelum proses produksi/layanan dilakukan. Setiap pelayanan yang bermutu harus menyenangkan pelanggan, sehingga kesopanan dan keramah-tamahan dalam berkomunikasi dengan pelanggan menjadi unsur penting untuk menjaga mutu. Ungkapan sehari-hari dalam dunia bisnis: “pembeli adalah raja” maksudnya adalah berusaha menyenangkan pembeli agar kembali lagi untuk membeli di kesempatan lain.

Setiap penghasil produk/jasa harus berani bertanggung jawab atas segala yang telah diperbuatnya, ia harus mempertanggung jawabkan atas segala resiko yang diakibatkan oleh pekerjaan itu. Semua yang menjadi keluhan (*complain*) pelanggan harus dipertanggung jawabkan, jika produk tidak sesuai dengan yang dipesan/dibutuhkan sesuai janji kesepakatan sebelumnya, maka ia harus

---

<sup>2</sup>Ibid. *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 4

bertanggung jawab untuk menggantinya. Sebagai penghasil produk/jasa haruslah selengkap mungkin menyediakan sarana dan kemampuan yang diperlukan oleh pelanggan. Ini artinya, bahwa penghasil produk/jasa haruslah profesional dan kompeten dengan bidangnya. Selain itu, sebagai penghasil produk/jasa haruslah memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk mendapatkan produk/jasa tersebut, baik yang berhubungan dengan waktu, tempat, atau kemudahan menjangkaunya.

Bentuk pelayanan hendaknya juga bervariasi, sehingga banyak pilihan bagi pelanggan. Inovasi haruslah digalakkan sehingga banyak temuan untuk menunjang variasi layanan tersebut. Sedapat mungkin pelayanan bersifat pribadi lebih ditonjolkan, sehingga tidak terkesan kaku, fleksibel dan terkesan ada penanganan khusus bagi pelanggan, pelayanan harus pula diciptakan, misalnya berhubungan dengan lokasi/ruangan, fasilitas pelayanan yang memadai seperti petunjuk-petunjuk yang mudah dikenali oleh pelanggan, dan ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Peranan atribut pendukung seperti lingkungan yang nyaman, kebersihan yang standar, ruangan ber AC, ruang tunggu dan lain-lain yang bersifat penunjang sangat diperlukan bagi suksesnya pelayanan mutu. Oleh karena itu perlu diperhatikan. Konsep mutu sebenarnya selain bersifat absolut juga bersifat relatif dari pelanggannya. Mutu yang bersifat absolut menunjuk pada suatu produk/jasa yang standar tertentu, dipatok dengan ukuran tertentu oleh suatu lembaga yang memiliki otonomi untuk itu. Mutu suatu produk/jasa yang bersifat relatif berarti

tergantung pada konsumennya/pelanggannya bagaimana mereka menetapkan standar kebutuhan dan harapannya.

Mengapa produk/jasa harus bermutu? Dalam persaingan bebas kita seharusnya berorientasi pada kebutuhan dan harapan konsumen atau pelanggan (*customers*). Jika produk/layanan hasil kinerja kita tidak bermutu, maka *customers* akan meninggalkan kita, karena ada alternatif lain yang bisa dipilih oleh mereka. Jika penghasil produk/jasa ingin tetap berlangsung usahanya (dipakai oleh *customers*), maka ia harus menjaga mutu bahkan meningkatkan mutu produk/jasa layanannya seiring dengan tuntutan kebutuhan dan harapan *customers*.

Adapun sifat-sifat pokok mutu jasa, menurut Slamet (1999) adalah mengandung unsur-unsur: (1) keterpercayaan (*reliability*), (2) keterjaminan (*assurance*), (3) penampilan (*tangibility*), (4) perhatian (*emphaty*), dan (5) ketanggapan (*responsiveness*).

Keterpercayaan dapat dihasilkan dari sikap dan tindakan seperti: jujur, tepat waktu pelayanan, terjaminnya rasa aman dengan produk/jasa yang dipergunakan/diperoleh, dan ketersediaan produk/jasa saat dibutuhkan pelanggan.

Keterjaminan suatu mutu jasa dapat ditimbulkan oleh kondisi misalnya penghasil produk/jasa memang kompeten dalam bidangnya, obyektif dalam pelayanannya, tampil dengan percaya diri dan meyakinkan pelanggannya. Penampilan adalah sosok dari produk/jasa dan hasil karyanya. Misalnya bersih, sehat, teratur dan rapi, enak dipandang, serasi, berpakaian rapi dan harmonis, dan buatannya baik<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>*ibid. Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Era Otonomi Daerah*, h, 6

Empati adalah berusaha merasakan apa yang dialami oleh pelanggan (“seandainya saya dia”). Cara berempati dapat dinyatakan dengan penuh perhatian terhadap pelanggan, melayani dengan ramah dan memuaskan, memahami keinginan pelanggan, berkomunikasi dengan baik dan benar, dan bersikap penuh simpati.

Adapun ketanggapan adalah ungkapan cepat tanggap dan perhatian terhadap keluhan pelanggan. Ungkapan tersebut dapat dinyatakan dengan cepat memberi respon pada permintaan pelanggan dan cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan pelanggan. Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha “jasa” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya yang utamanya yaitu kepada mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut.

Para pelanggan layanan pendidikan terdiri dari berbagai unsur paling tidak empat kelompok (Sallis, 1993). Mereka itu adalah *pertama* yang belajar, bisa merupakan mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. *Kedua*, para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*).

Pelanggan lainnya yang *ketiga* bersifat tersier adalah lapangan kerja, bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (*tertiary external customers*). Selain itu, yang *keempat*, dalam hubungan kelembagaan masih

terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*).

Walaupun para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan kebanggaan maupun finansial (Karsidi, 2000).

Seperti disebut diatas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan kebutuhan dan harapan masing-masing pelanggan diatas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan<sup>4</sup>.

## **B. Etos Kerja dan Profesionalisme guru**

Kata etos kerja berasal dari bahasa Yunani "*ethos*" yang mempunyai arti sebagai sikap, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan tertentu. Dari kata etos terambil pula kata "etika" dan "etis" yang hamper mendekati kepada makna akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk

---

<sup>4</sup>Ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 7

mencapai kualitas kerja yang sempurna.(Toto Tasmara, Membudidayakan Etos Kerja Islami, Jakarta: Gema Insani Press, 2002, cet.1, h.15)

Berdasarkan KAMus Webster (20107), “etos” didefinisikan sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok atau institusi. Jadi etos kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang mewujudkan nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka (Sinamo, 2002). Banyak tokoh lain yang menyatakan definisi dari etos kerja salah satunya adalah Harsono dan Santoso (2006) yang menyatakan bahwa etos kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat Sukriyanto (2000) yang menyatakan bahwa etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh masyarakat untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai hidup mereka. Etos kerja menentukan penilaian manusia yang diwujudkan dalam suatu pekerjaan.

Ciri-ciri etos kerja menurut Bachtiar Hasan *dalam* Alinda, antara lain:

1. Memiliki standar kemampuan dalam bidang professional yang diakui oleh kelompok atau organisasi profesi itu sendiri.
2. Berdisiplin tinggi (taat kepada aturan dan ukuran kerja yang berlaku dalam profesi yang bersangkutan)
3. Selalu berusaha meningkatkan kualitas dirinya, melalui pengalaman kerja dan melalui media pembelajaran lainnya.

Adapun faktor yang dapat menungjang dan meningkatkan etos kerja guru, yaitu:

1. Adanya tingkat kehidupan yang layak bagi guru



2. Adanya perlindungan dan ketentraman dalam bekerja
3. Adanya kondisi kerja yang menyenangkan
4. Pemberian kesempatan berpartisipasi dalam keikutsertaan dalam menentukan kebijakan.
5. Pengakuan dan penghargaan terhadap jasa yang dilakukan.
6. Perlakuan yang adil dari atasan
7. Sarana yang menunjang kebutuhan mental dan fisik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja guru dalam proses pembelajaran:

1. Faktor personal meliputi skill, kemampuan dan kepercayaan diri.
2. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan semangat, dorongan, arahan dan dukungan.
3. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan dalam satu tim.

Profesi diukur berdasarkan kepentingan dan tingkat kesulitan yang dimiliki. Dalam dunia keprofesian kita mengenal berbagai terminologi kualifikasi profesi yaitu: profesi, semiprofesi, terampil, tidak terampil, dan quasi profesi.

Gilley dan Egglan (1989) mendefinisikan profesi sebagai *bidang usaha manusia berdasarkan pengetahuan, dimana keahlian dan pengalaman pelakunya diperlukan oleh masyarakat*. Definisi ini meliputi aspek yaitu :

- a. Ilmu pengetahuan tertentu
- b. Aplikasi kemampuan/kecakapan, dan
- c. Berkaitan dengan kepentingan umum

Aspek-aspek yang terkandung dalam profesi tersebut juga merupakan standar pengukuran profesi guru. Proses profesional adalah *proses evolusi yang menggunakan pendekatan organisasional dan sistematis untuk mengembangkan profesi ke arah status profesional (peningkatan status)*.

Secara teoritis menurut Gilley dan Egglan (1989) pengertian profesional dapat didekati dengan empat perspektif pendekatan yaitu orientasi filosofis, perkembangan bertahap, orientasi karakteristik, dan orientasi non-tradisional.

### **1. Orientasi Filosofi**

Ada tiga pendekatan dalam orientasi filosofi, yaitu pertama lambang keprofesionalan adalah adanya sertifikat, lisensi, dan akreditasi. Akan tetapi penggunaan lambang ini tidak diminati karena berkaitan dengan aturan-aturan formal. Pendekatan kedua yang digunakan untuk tingkat keprofesionalan adalah pendekatan sikap individu, yaitu pengembangan sikap individual, kebebasan personal, pelayanan umum dan aturan yang bersifat pribadi.

Yang penting bahwa layanan individu pemegang profesi diakui oleh dan bermanfaat bagi penggunanya. Pendekatan ketiga: *electic*, yaitu pendekatan yang menggunakan prosedur, teknik, metode dan konsep dari berbagai sumber, sistem, dan pemikiran akademis. Proses profesionalisasi dianggap merupakan kesatuan dari kemampuan, hasil kesepakatan dan standar tertentu. Pendekatan ini berpandangan bahwa pandangan individu tidak akan lebih baik dari pandangan kolektif yang disepakati bersama. Sertifikasi profesi memang diperlukan, tetapi tergantung pada tuntutan penggunanya<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 8

## **2. Orientasi Perkembangan**

Orientasi perkembangan menekankan pada enam langkah pengembangan profesionalisasi, yaitu:

- a. Dimulai dari adanya asosiasi informal individu-individu yang memiliki minat terhadap profesi.
- b. Identifikasi dan adopsi pengetahuan tertentu.
- c. Para praktisi biasanya lalu terorganisasi secara formal pada suatu lembaga.
- d. Penyepakatan adanya persyaratan profesi berdasarkan pengalaman atau kualifikasi tertentu.
- e. Penentuan kode etik.
- f. Revisi persyaratan berdasarkan kualifikasi tertentu (termasuk syarat akademis) dan pengalaman di lapangan.

## **3. Orientasi Karakteristik**

Profesionalisasi juga dapat ditinjau dari karakteristik profesi/pekerjaan. Ada delapan karakteristik pengembangan profesionalisasi, satu dengan yang lain saling terkait:

- a. Kode etik
- b. Pengetahuan yang terorganisir
- c. Keahlian dan kompetensi yang bersifat khusus
- d. Tingkat pendidikan minimal yang dipersyaratkan
- e. Sertifikat keahlian

- f. Proses tertentu sebelum memangku profesi untuk bisa memangku tugas dan tanggung jawab
- g. Kesempatan untuk penyebarluasan dan pertukaran ide di antara anggota profesi
- h. Adanya tindakan disiplin dan batasan tertentu jika terjadi malpraktek oleh anggota profesi

#### **4. Orientasi Non-Tradisional**

Perspektif pendekatan yang keempat yaitu prespektif non-tradisional yang menyatakan bahwa seseorang dengan bidang ilmu tertentu diharapkan mampu melihat dan merumuskan karakteristik yang unik dan kebutuhan dari sebuah profesi. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi elemen-elemen penting untuk sebuah profesi, misalnya termasuk pentingnya sertifikasi profesional dan perlunya standarisasi profesi untuk menguji kelayakannya dengan kebutuhan lapangan<sup>6</sup>.

Profesionalisme guru harus didukung oleh kompetensi yang standar yang harus dikuasai oleh para guru profesional. Kompetensi tersebut adalah pemilikan kemampuan atau keahlian yang bersifat khusus, tingkat pendidikan minimal, dan sertifikasi keahlian haruslah dipandang perlu sebagai prasarat untuk menjadi guru profesional.

Menurut Surya (2003), guru yang profesional harus menguasai keahlian dalam kemampuan materi keilmuan dan ketrampilan metodologi. Guru juga harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaannya baik terhadap Tuhan

---

<sup>6</sup>Ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 9

Yang Maha Esa, bangsa dan negara, lembaga dan organisasi profesi. Selain itu, guru juga harus mengembangkan rasa kesejawatan yang tinggi dengan sesama guru. Disinilah peran Perguruan Tinggi Pendidikan dan organisasi profesi guru (seperti PGRI) sangat penting.

Kerjasama antar keduanya menjadi sangat diperlukan. Lembaga Pendidikan dalam memproduksi guru yang profesional tidak dapat berjalan sendiri, kecuali selain harus bekerjasama dengan lembaga profesi guru, dan sebaliknya.

Untuk itu, maka pengembangan profesionalisme guru juga harus mempersyaratkan hidup dan berperannya organisasi profesi guru tenaga kependidikan lainnya yang mampu menjadi tempat terjadinya penyebarluasan dan pertukaran ide diantara anggota dalam menjaga kode etik dan pengembangan profesi masing-masing.

Orientasi mutu, profesionalisme dan menjunjung tinggi profesi harus mampu menjadi etos kerja guru. Untuk itu maka, kode etik profesi guru harus pula ditegakkan oleh anggotanya dan organisasi profesi guru harus pula dikembangkan kearah memiliki otoritas yang tinggi agar dapat mengawal profesi guru tersebut<sup>7</sup>.

### **C. Tantangan Profesionalisme Guru**

#### **1. Perkembangan Teknologi Informasi**

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, terjadinya revolusi teknologi informasi merupakan sebuah tantangan yang harus mampu dipecahkan secara mendesak. Adanya perkembangan teknologi informasi yang demikian

---

<sup>7</sup>Ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 10

akan mengubah pola hubungan guru dan murid, teknologi instruksional dan sistem pendidikan secara keseluruhan. Kemampuan guru dituntut untuk menyesuaikan hal demikian itu. Adanya revolusi informasi harus dapat dimanfaatkan oleh bidang pendidikan sebagai alat mencapai tujuannya dan bukan sebaliknya justru menjadi penghambat. Untuk itu, perlu didukung oleh suatu kehendak dan etika yang

dilandasi oleh ilmu pendidikan dengan dukungan berbagai pengalaman para praktisi pendidikan di lapangan.

Perkembangan teknologi (terutama teknologi informasi) menyebabkan peranan sekolah sebagai lembaga pendidikan akan mulai bergeser. Sekolah tidak lagi akan menjadi satu-satunya pusat pembelajaran karena aktivitas belajar tidak lagi terbatas oleh ruang dan waktu. Peran guru juga tidak akan menjadi satu-satunya sumber belajar karena banyak sumber belajar dan sumber informasi yang mampu memfasilitasi seseorang untuk belajar.

Wen (2003) seorang usahawan teknologi mempunyai gagasan mereformasi sistem pendidikan masa depan. Menurutnya, apabila anak diajarkan untuk mampu belajar sendiri, mencipta, dan menjalani kehidupannya dengan berani dan percaya diri atas fasilitasi lingkungannya (keluarga dan masyarakat) serta peran sekolah tidak hanya menekankan untuk mendapatkan nilai-nilai ujian yang baik saja, maka akan jauh lebih baik dapat menghasilkan generasi masa depan.

Bagaimanapun kemajuan teknologi informasi di masa yang akan datang,

keberadaan sekolah tetap akan diperlukan oleh masyarakat. Kita tidak dapat menghapus sekolah, karena dengan alasan telah ada teknologi informasi yang maju<sup>8</sup>. Ada sisi-sisi tertentu dari fungsi dan peranan sekolah yang tidak dapat tergantikan, misalnya hubungan guru dan murid dalam fungsi mengembangkan kepribadian atau membina hubungan sosial, rasa kebersamaan, kohesi sosial, dan lain-lain.

Teknologi informasi hanya mungkin menjadi pengganti fungsi penyebaran informasi dan sumber belajar atau sumber bahan ajar. Bahan ajar yang semula disampaikan di sekolah secara klasikal, lalu dapat diubah menjadi pembelajaran yang diindividualisasikan melalui jaringan internet yang dapat diakses oleh siapapun dari manapun secara individu. (Karsidi, 2004)

Inilah tantangan profesi guru. Apakah perannya akan digantikan oleh teknologi informasi, atau guru yang memanfaatkan teknologi informasi untuk menunjang peran profesinya. Dunia pendidikan harus menyiapkan seluruh unsur dalam sistem pendidikan agar tidak tertinggal atau ditinggalkan oleh perkembangan teknologi informasi tersebut.

Melalui penerapan dan pemilihan teknologi informasi yang tepat (sebagai bagian dari teknologi pendidikan), maka perbaikan mutu yang berkelanjutan dapat diharapkan. Perbaikan yang berlangsung terus menerus secara konsisten/konstan akan mendorong orientasi pada perubahan untuk memperbaiki secara terus menerus dunia pendidikan.

---

<sup>8</sup>ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 11

Adanya revolusi informasi dapat menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan karena mungkin kita belum siap menyesuaikan. Sebaliknya, hal ini akan menjadi peluang yang baik bila lembaga pendidikan mampu menyikapi dengan penuh keterbukaan dan berusaha memilih jenis teknologi informasi yang tepat, sebagai penunjang pencapaian mutu pendidikan.

Pemilihan jenis media sebagai bentuk aplikasi teknologi dalam pendidikan harus dipilih secara tepat, cermat dan sesuai kebutuhan, serta bermakna bagi peningkatan mutu pendidikan kita.

## 2. Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan

Kini, paradigma pembangunan yang dominan telah mulai bergeser ke paradigma desentralistik. Sejak diundangkan UU No.22/1999 tentang Pemerintah Daerah, maka menandai perlunya desentralisasi dalam banyak urusan yang semula dikelola secara sentralistik. Menurut Tjokroamidjoyo (dalam Jalal dan Supriyadi, 2001), bahwa salah satu tujuan dari desentralisasi adalah untuk meningkatkan pengertian rakyat serta dukungan mereka dalam kegiatan pembangunan dan melatih rakyat untuk dapat mengatur urusannya sendiri. Ini artinya, bahwa kemauan berpartisipasi masyarakat dalam pembangunan (termasuk dalam pengembangan pendidikan) harus ditumbuhkan dan ruang partisipasi perlu dibuka selebar-lebarnya<sup>9</sup>.

Kontrol rakyat (anggota masyarakat) terhadap isi dan prioritas agenda pengambilan keputusan pembangunan harus dimaknai sebagai hak masyarakat untuk ikut mengontrol agenda dan urutan prioritas pembangunan bagi dirinya atau

---

<sup>9</sup>Ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 12



kelompoknya.(Karsidi, 2004) Desentralisasi adalah penyerahan sebagian otoritas pemerintah pusat ke daerah, untuk mendistribusikan beban pemerintah pusat ke daerah sehingga daerah dan masyarakatnya ikut menanggung beban tersebut. Tujuannya adalah: (1) mengurangi beban pemerintah pusat dan campur tangan tentang masalah-masalah kecil di tingkat lokal, (2) meningkatkan partisipasi masyarakat, (3) menyusun program-program perbaikan pada tingkat lokal yang lebih realistis, (4) melatih rakyat mengatur urusannya sendiri, (5) membina kesatuan nasional yang merupakan motor penggerak memberdayakan daerah. Dalam desentralisasi pendidikan, pemerintah pusat lebih berperan dalam menghasilkan kebijaksanaan mendasar (menetapkan standar mutu pendidikan secara nasional), sementara kebijaksanaan operasional yang menyangkut variasi keadaan daerah didelegasikan kepada pejabat daerah bahkan sekolah<sup>10</sup>.

Kurikulum dan proses pendidikan dalam kerangka otonomi daerah, ada bagian yang perlu dibakukan secara nasional, tetapi hanya terbatas pada beberapa aspek pokok, yaitu: (1) Substansi pendidikan yang berada dibawah tanggungjawab pemerintah, seperti PKN, Sejarah Nasional, Pendidikan Agama, dan Bahasa Indonesia; (2) Pengendalian mutu pendidikan, berdasarkan standar kompetensi minimum; (3) Kandungan minimal konten setiap bidang studi, khususnya yang menyangkut ilmu-ilmu dasar; (4) Standar teknis yang ditetapkan berdasarkan standar mutu pendidikan.

Program-program pembelajaran di sekolah berupa desain kurikulum dan

---

<sup>10</sup>Ibid, *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, h. 13

pelaksanaannya, kegiatan-kegiatan nonkurikuler sampai pada pengadaan kebutuhansumber daya untuk suatu sekolah agar dapat berjalan lancar, tampaknya harus sudah mulai diberikan ruang partisipasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Demikian pula di lembaga-lembaga pendidikan lainnya nonsekolah, ruang partisipasi tersebut harus dibuka lebar agar tanggung jawab pengembangan pendidikan tidak tertumpu pada lembaga pendidikan itu sendiri, lebih-lebih pada pemerintah sebagai penyelenggara negara.

Sebagai contoh tentang partisipasi dunia usaha/industri pada era otonomi daerah. Mereka tidak bisa tinggal diam menunggu dari suatu lembaga pendidikan/sekolah sampai dapat meluluskan alumninya, lalu menggunakannya jika menghasilkan *output* yang baik dan mengkritiknya jika terdapat *output* yang tidak baik. Partisipasi dunia usaha/industri terhadap lembaga pendidikan harus ikut bertanggung jawab untuk menghasilkan *output* yang baik sesuai dengan rumusan harapan bersama.

Demikian juga kelompok-kelompok masyarakat lain, termasuk orang tua siswa. Dengan cara seperti itu, maka mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan akan menjadi tanggung jawab bersama antara lembaga pendidikan dan komponen-komponen lainnya di masyarakat diantaranya.

## **D. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepeimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah

Kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kera memimpin yang artinya membimbing atau menuntun. (Pramudji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995, h.5)

Kepemimpinan begitu banyak dikemukakan para ahli, baik secara sempit maupun secara luas. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja orang lain dalam organisasi dengan bagaimana tujuan organisasi dapat tercapai. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen sedang manajemen inti dari administrasi. Pada umumnya di definisikan sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas dari individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan didefinisikan secara luas adalah sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran tersebut, menurut Yuki<sup>11</sup>. Leadership atau kepemimpinan merupakan bagian dari karakteristik individual. Sedangkan pemimpin individu adalah individu yang dapat membangun visi, misi dan prsarana bersama-sama dalam suatu organisasi atau orang-orang yang dipimpinya.

Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan James M. Black pada manajemen : a *Guide to Executive Command*, dalam Sadili Samsudin<sup>12</sup> yang

---

<sup>11</sup>Yuki, Gary, *Leadership in Organization Englewood Cliffts*; Prentice. Th. 1996, hl. 3

<sup>12</sup>Sadili, Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung; CV. Pustaka Setia Th. 2006,hl. 287

dimaksudkan dengan, “ Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Wahjosumijo<sup>13</sup>; Kepemimpinan adalah seorang tenaga fungsional yang diberi jabatan/tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerimanya”.

Ngalim Purwanto<sup>14</sup> menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan padanya dengan penuh semangat, kebahagiaan lahir dan batin, serta tidak merasa terpaksa.

Menurut davis, Fillet; Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan pekerjaan memimpin. Dan juga Melayu Hasibuan<sup>15</sup> menulis tentang pemimpin menurut Pancasila sebagai berikut: “seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya, dengan kata lain; “*Ing Ngarso Sung Thuludo*” artinya seorang pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya panutan dan ikutan bagi orang-orang bawahannya.

---

<sup>13</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Teoritik danPermasalahannya*; Jakarta, Raja GrafindoPersada. Th. 2010, hl. 83

<sup>14</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung PT. Remaja Rosda Karya. Th. 1996, hl. 26

<sup>15</sup>Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta; Bumi Aksara. Th. 2001, hl. 43-44

*Ing madyo mangun karso*; seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. *Tutwuri handayani*; Seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang dibawahnya mampu berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab<sup>16</sup>. Menurut Maccoby' "seorang pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri bawahannya. Sedangkan menurut Lao Tzu, pimpinan yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain hingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pimpinannya itu.

Menurut penulis, dari semua pengertian diatas agaknya mengarah tugas pemimpin sebagai manajer. Dengan sendirinya pemimpin adalah manajer sekalipun keduanya berbeda, namun tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Hal ini dapat dipahami, sebab kata manajer berasal dari kata kerja manajer (manager) itu sendiri adalah bentuk dari kata kerja *manage* yang berasal dari bahasa latin *manus* (pemimpin, mengatur, menangani, dan membimbing)<sup>17</sup>. Ada perbedaan yang sangat mendasar yang telah dikemukakan Hasibuan.

"Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan yang akan dicapai, manajer adalah seseorang yang mencapai

---

<sup>16</sup>*Ibid, Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah, hl 44*

<sup>17</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Komunikasi*; Jakarta, Raja Grafindo Persada, th 2002, cet ke-4, hl. 1

tujuannya melewati kegiatan orang lain. Jadi pimpinan itu harus memiliki bawahan serta bertanggung jawab atas pekerjaannya<sup>18</sup>.

Menurut Tony Bush dan Marianne Coleman, menyebutkan pemimpin dan kepemimpinannya dengan visi misi dan nilai-nilai yang dituju, sedangkan manajemen identik dengan proses dan struktur untuk mewujudkan nilai-nilai dan visi misinya tersebut<sup>19</sup>

Kemudian menurut, M. As'ad<sup>20</sup>, merangkum pendapat para pakar manajemen tentang penertian dan arti kepeimpinan, sebagai berikut:

a. Koontz and Cyrull O'Dannel

Kepemimpinan adalah suatu seni atau proses untuk mempengaruhi sekelompok orang ehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

b. Terry

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan secara bersama.

c. Darwis

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajar orang lain dalam mencapai tujuan yang sudah di tentukan denganpenuh semangat.

d. Fielder

---

<sup>18</sup>Hasibuan, *Manajemen, Dasar , Pengertian dan Masalah, Op. Cit*, hl. 43

<sup>19</sup>Tony Bush dan Marianne Coleman, *Leadership Strategic management in Education* , Terjemahan Fahrurrozi, "*Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*", Yogyakarta, IRCISOD, th.2006, hl. 63

<sup>20</sup>M. As'ad, *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Bahan kuliah Fakultas Tarbiyah Yogyakarta, 1986,hl.2-3

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan.

e. Stogdill

Kepemimpinan merupakan suatu proses atau tindakan untuk mempengaruhi orang lain, atau aktivitas suatu kelompok organisasi dalam usahanya untuk mempunyai tujuan yang telah ditentukan.

f. Cribbin

Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh konsensus dalam kaitan pada sasaran bersama melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan dipihak kelompok kerja.

g. Wexley dan Yuki

Kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha untuk mengarahkan tenaga dalam tugasnya atau mengubah tingkahlaku mereka.

Selanjutnya dari berbagai pendapat mengenai kepemimpinan diartikan oleh Sutarto<sup>21</sup>, menjadi:

- a. Aktivitas mempengaruhi (*Tead*)
- b. Kemampuan dalam mengajar (*Ronter and device*)
- c. Kemampuan mengarahkan (*Reuter*)
- d. Kemampuan menciptakan (*Freeman and taylor*)

---

<sup>21</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta Gajahmada Press, th 2001, hl. 23-24

- e. Proses mempengaruhi (*Stogdill, Chung, Megginson, Hersey, Hallander*)
- f. Usaha mengarahkan (*Haiman*)
- g. Menggunakan wewenang dan membuat keputusan (*Dubbin*)
- h. Awal dari tindakan (*Hamphill*)
- i. Mengarahkan (*Heamphill and Coons*)
- j. Kemampuan membuat orang bertindak (*More*)
- k. Hubungan kekuasaan (*Jandda*)
- l. Kemampuan meyakinkan (*Black*)
- m. Saling mempengaruhi antar pribadi (*tennemaun, Irving, and fred*)
- n. Hubungan dan pemeliharaan struktur (*Sherif*)
- o. Mempengaruhi (*Terry and Stonner*)
- p. Seni mengkoordinasikan dan memotivasi (*Piffner and presthus*)

Berdasarkan penjelasan tersebut, pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*follower*), dan situasi (*situation*).

Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kependidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktifitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.



Dari beberapa pendapat tentang kepemimpinan diatas, peneliti cenderung pada pendapat yang dikemukakan oleh Kusmiatarjo<sup>22</sup> yaitu: Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mengerakkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab untuk tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan mengerakkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu, nampak dalam proses membimbing yang terjadi dalam hubungan antara manusia dengan manusia lain maupun antara individu dengan kelompok. Dalam hal ini sesuai dengan seorang figur pemimpin yang baik menjadi contoh bagi seluruh umat sebagaimana Firman Allah dalam Q.S Al-Ahzab : 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ  
 اللَّهُ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Definisi mengenai pemimpin tersebut diatas mencerminkan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah organisasi atau kelompok. Definisi-definisi tersebut berbeda didalam berbagai aspek, terutama siapa yang menggunakan pengaruh dan sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut.

---

<sup>22</sup>Kusmiatarjo, Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kemimpinan Pendidikan*; Jakarta, Bumi Aksara, th. 1998, hl. 13

Salah satu pandangan menyatakan bahwa semua kelompok mempunyai spesialis peran yang didalamnya termasuk peran kepemimpinan. Termasuk didalam peran tersebut adalah beberapa tanggung jawab dan fungsi yang tidak dapat dibagi-bagi tanpa merugikan aktivitas kelompok tersebut.

## **2. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

Dalam hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa/i, dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan sekolah. Lebih lanjut, M. I. Anwar, mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan sekolah, pada pokoknya kepemimpinan pendidikan memiliki tiga fungsi, sebagai berikut :

- a. Membantu kelompok merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, menjadi sebuah pedoman untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
- b. Bertujuan untuk mengerakkan guru-guru, karyawan, siswa/i, dan anggota masyarakat dalam mensukseskan program pendidikan sekolah.
- c. Menciptakan sekolah menjadi sebuah lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan menyenangkan sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas serta memperoleh kepuasan kerja guru yang tinggi. Artinya pemimpin harus menciptakan iklim

organisasi yang mampu mendorong produktivitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal<sup>23</sup>.

Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh gaya kepemimpinan yang dimilikinya, mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Sekolah yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang diterapkan disekolah yang diarahkan pada proses pemberdayaan para guru sehingga disiplin kerja guru lebih berdasarkan pada prinsip-prinsip dan konsep kebersamaan, bukan karena suatu instruksi dari pimpinan. Dalam peningkatan mutu sekolah memerlukan perubahan kultur organisasi suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan dan perannya dalam organisasi sekolah. Kultur sekolah terutama dihasilkan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah harus memahami bahwa sekolah sebagai suatu sistem organic, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin (*Leader*) dibandingkan sebagai manajer. Sebagai (*leader*) sekolah harus;

- a. Lebih banyak mengarahkan diri dari pada mendorong atau memaksa
- b. Lebih berstandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan berstandar pada kekuasaan atau surat keputusan (SK)
- c. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
- d. Senantiasa menunjukkan bagaimana melakukan sesuatu daripada menunjuk bahwa ia tahu sesuatu.

---

<sup>23</sup>Mulyasa. D, Nirron, *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kualitas Kerja Bagi Guru dan Karyawan Sekolah, Dinamika Pendidikan; Jurnal Kependidikan FIP UNY no. 2, th. 2001, hl. 97-113*

- e. Selalu mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan, dan
- f. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada, daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan, karena serba kekurangan.

Agar kepemimpinan kepala sekolah efektif, ada beberapa sifat dan gaya kepemimpinan seseorang jadi pemimpin (kepala sekolah) dalam menggalang hubungan baik dengan orang-orang yang dipimpin sebagaimana di katakan oleh;

S. Atmodiwirio dan Totosiswanto<sup>24</sup> sebagai berikut:

- a). Memberi contoh
- b). Berkepentingan pada kualitas
- c). Bekerja dengan landasan kemanusiaan yang baik
- d). memahami masyarakat sekitarnya
- e). Memiliki sikap mental yang baik
- f). Berkepentingan dengan staf dan sekolah
- g). Melakukan kompromi untuk melakukan kesepakatan
- h). Mempertahankan stabilitas
- i). Mampu mengatasi stres
- j). Menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi
- k). Mentolerir adanya kesalahan
- l). Tidak menciptakan konflik pribadi
- m). Memimpin melalui pendekatan yang positif
- n). Tidak mendahului orang-orang yang dipimpinnya
- o). Mudah dihubungi oleh orang lain, dan
- p). Memiliki keluaran yang serasi.

Kepemimpinan kepala sekolah juga harus dapat menggerakkan dan memotivasi, kepada:

- a) Guru untuk menyusun program yang baik, melaksanakan evaluasi, melakukan analisis belajar mengajar dan melakukan perbaikan secara tertib dan bertanggung jawab.

---

<sup>24</sup>*Ibid, Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kualitas Kerja Bagi Guru dan Karyawan Sekolah*, hl. 73

- b) Karyawan, untuk mengerjakan tugas administrasi dengan baik, melaksanakan kebersihan lingkungan secara rutin, melakukan tugas pemeliharaan gedung dan perawatan barang-barang inventaris dengan baik dan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- c) Siswa/i, untuk rajin belajar secara tertib dan teratur dengan penuh kesadaran yang berorientasi ke masa depan.
- d) orang tua dan masyarakat, agar mampu untuk menumbuhkan dan mengembangkan kemitraan yang lebih baik agar partisipasi mereka terhadap usaha pengembangan sekolah makin meningkat dan dirasakan sebagai suatu kewajiban, bukan sesuatu yang membebani. Yang lebih penting lagi, kepemimpinan kepala sekolah harus dapat memberikan kesejahteraan lahir dan batin, mengembangkan kekeluargaan yang lebih baik, meningkatkan rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan dan menumbuhkan organisasi positif yang kuat dilingkungan sekolah.

Komponen sekolah termasuk Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah terdiri dari administrasi sekolah, kelembagaan, ketenangan, kurikulum, siswa/i, sarana, prasarana dan situasi umum sekolah. Kepala sekolah salah satu faktor yang terpenting dalam keberhasilan sekolah mencapai tujuannya. Kegiatan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan pengajaran saja, melainkan meliputi seluruh kegiatan sekolah, seperti pengaturan, pengelolaan sekolah dan supervisi terhadap guru, karyawan, dan staf administrasi. Kepala sekolah pada dasarnya melakukan kegiatan yang beraneka ragam macam dari kegiatan yang bersifat akademik, administratif, kemanusiaan dan kegiatan sosial.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan situasi lingkungan budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif

adalah sekolah yang memiliki mutu yang baik. Artinya, bahwa mutu siswa/i yang dihasilkan oleh sekolah itu mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat, serta mampu menjawab tantangan moral, mental dan perkembangan ilmu serta teknologi. Siswa/i yang bermutu adalah siswa/i yang memiliki kemampuan dan potensi pengembangan dirinya menjadi warga yang berguna bagi Nusa Bangsa, dan Negara.

Dengan demikian, maka kepala sekolah adalah seorang pimpinan pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan sekolah, dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Mulyasa<sup>25</sup> menyimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki tujuh peran sebagai kepala sekolah yakni; selaku Educator, manajer, Advisor, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM).

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah bertindak juga sebagai supervisor yang berkewajiban agar tiap guru atau bawahannya mau melaksanakan tugasnya dengan persyaratan-persyaratan tugas/ pekerjaan yang sudah ditetapkan. Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah diharapkan bertindak sebagai seorang konsultan yang dinamis, menyiapkan supervise, pendidikan dan latihan, instruksi, penyuluhan, dan evaluasi. Jadi tugas seorang supervisor adalah menolong bawahan, bagaimana menyelesaikan tugas dengan kemampuan bawahan.

---

<sup>25</sup>Mulyasa, *Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kualitas Kerja Bagi Guru dan Karyawan Sekolah, Dinamika Pendidikan*; Opcit, hl. 98

Dalam melaksanakan perannya sebagai seorang supervisor, kepala sekolah dituntut untuk lebih dekat dengan para guru, khususnya pada saat mereka berada di lingkungan sekolah. Pengamatan terhadap guru dapat dilakukan melalui pengamatan langsung pada proses mengajar, maupun supervisi terhadap perilaku mengajar. Evaluasi terhadap guru dapat dilakukan oleh guru, siswa, dan kepala sekolah. Evaluasi ini dalam rangka untuk mengetahui sampai sejauhmana guru melaksanakan tugas dan perannya sebagai guru, sesuai dengan program atau rencana bagi suatu bahan pelajaran (apakah guru tersebut sudah berhasil menyelesaikan bahan pelajaran dalam waktu yang telah ditentukan).

Dalam teori kepemimpinan paternalistik disebutkan bahwa seseorang pemimpin adalah figur seorang bapak. Oleh karena itu sebagai figur seorang bapak, kepala sekolah haruslah memiliki segala kemampuan. Sebagaimana disebutkan oleh; Siagian<sup>26</sup> “Persepsi bagi seorang pemimpin yang paternalistic, dalam melakukan peran kepemimpinannya dalam kehidupan organisasional dapat diwarnai oleh adanya harapan-harapan daripada pengikutnya. Harapan itu bisa dikatakan keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersipat melindungi dan dijadikan sebagai tempat bertanya serta memperoleh petunjuk atas segala permasalahan yang dihadapinya. Sikap kebapaan memang dapat menyebabkan adanya hubungan atasan dan bawahan yang bersifat informal daripada hubungan formal.

---

<sup>26</sup>Siagian, Sondang P, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rosda Karya, th 1998, hl. 34

Kepala sekolah juga termasuk sosok orang “yang dituakan”, sehingga yang diharapkan darinya adalah contoh figur dan teladan yang baik. Kedudukan sebagai kepala keluarga membawa dampak bahwa kepala sekolah berkewajiban melaksanakan bimbingan dan teguran terhadap anak/guru yang melakukan kesalahan dengan sikap kebapaan dan tidak dilandasi dengan sikap kecurigaan. Sekolah dianggap sebagai keluarga besar yang memerlukan kerjasama antara warganya, dan itulah yang merupakan landasan keberhasilan sekolah.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi termasuk sekolah, khususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan termasuk disiplin kerja guru sangat di pengaruhi oeh gaya kepemimpinanya. Gaya kepemimpinan dimaksud sebagai cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi para pengikutnya atau bawahannya kepada tujuan tertentu.

Onong Ucjhena Effendy<sup>27</sup>, mengatakan bahwa pada umumnya gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diklasifikasi menjadi tiga jenis yakni (1) Kepemimpinan otokratik, adalah kepemimpinan yang berdasarkan kekuasaan mutlak, segala keputusan ada disatu tangan (pemimpin), (2) Kepemimpinan demokratik, adalah kepemimpinan yang didsarkan demokratis dalam artian cara yang dilakukan oleh pimpinan itu yang demokratis. Si pemimpin melakukan kegiatan sedemikian rupa, sehingga setiap keputusan merupakan keputusan bersama, (3) kepemimpinan bebas adalah bila seorang pemimpin melakukan peerannya secara pasif. Dia mengindarkan kekuasaan dan tanggungjawab, ia tidak mengambil prakarsa segalanya diserahkan kepada bawahannya.

---

<sup>27</sup>Onong Uchjana Effendy, *Psikologi Manajemen dan Administrasi*, Bandung Mandar, th. 1999, hl. 181



Pemimpin yang kepemimpinannya otoriter akan mempunyai ciri-ciri yaitu (1) sering memberi kritik terhadap pekerjaan yang kurang sempurna, (2) selalu memberikan intruksi yang tegas kepada bawahan, (3) tugas yang diberikan selalu diiringi standar tertentu, (4) bawahan akan melaksanakan tugas diharuskan mengikuti persis seperti yang telah ditentukan pimpinan, (5) mengadakan pengawasan ketat, (6) tugas yang diberikan selalu diberikan batasan dengan ketat, (7) lebih mementingkan pelaksanaan tugas daripada mengadakan bimbingan maupun pengembangan bawahan<sup>28</sup>.

Pemimpin dengan gaya demokratis lebih banyak mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan dan ada kecenderungan untuk membantu bawahan dalam rangka memnuhi kebutuhannya. Ciri-ciri yang menonjol dalam kepemimpinannya yang demokratis, yaitu: (1) ramah tamah, (2) mau berkonsultasi dengan bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, (3) memperlakukan bawahan secara manusiawi, (4) selalu berupaya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, (5) lebih banyak memberikan motivasi, (6) membantu bawahan dalam menyelesaikan urusan pribadi mereka<sup>29</sup>.

Pimpinan dengan gaya kepemimpinan bebas, serba boleh merasa bahwa terciptanya tujuan dipikul oleh perorangan. Ciri-cirinya antara lain; (1) melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan, (2) keputusan dan kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh bawahan, (3) pemimpin berkomunikasi

---

<sup>28</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, OpCit, hl. 41

<sup>29</sup>*ibid*

apabila diperlukan oleh bawahan, (4) prakarsa selalu datang dari bawahan, (5) hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan<sup>30</sup>.

Ukuran yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah seberapa besar unit organisasi dari pimpinan tersebut melakukan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Dalam hal penilaian yang subjektif mengenai gaya pimpinan, diperoleh atasan, teman sejawadnya atau bawahannya. Seberapa besar seorang pemimpin memuaskan kebutuhan dan harapan-harapan mereka? Apakah para pengikut menyukai, menghargai dan menghormati serta mengagumi pimpinan tersebut? Apakah para pengikut mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan perintah-perintah pimpinan, ataukah mereka menentang, mengabulkan dan membangkang?

Bagaimana dalam ukuran yang obyektif mengenai perilaku/gaya kepemimpinan seperti ketidakhadiran, keluhan, pengaduan, pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, permintaan untuk dipindahkan, keterlambatan dalam pekerjaan dan sabotase yang sengaja terhadap peralatan dan fasilitas-fasilitas dapat digunakan sebagai indikator-indikator tidak langsung dari ketidakpuasan para pengikut terhadap pimpinannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seseorang termasuk kepala sekolah akan membentuk iklim kerja pada organisasi yang dipimpinnya.

Kemantapan kegiatan dan keberhasilan suatu organisasi sering tidak hanya ditentukan oleh lengkapnya unsur non-manusiawi dan struktur organisasi, melainkan akan sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia yang terlibat didalam

---

<sup>30</sup>*Ibid, Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, hl. 42

organisasi itu sendiri. Lebih lanjut Ndraha<sup>31</sup> mengatakan bahwa, unsur manusia disatu pihak akan dapat mendukung tugas organisasi dan fungsi pengelolaannya, sementara dipihak lain dfapat pula menjadi kendala kelancaran tugas organisasi dan pengelolaannya.

Kedua kenyataan ini dilatar belakangi faktor pendorong dan faktor penghambat yang timbul dari dalam dan luar diri manusia itu sendiri. Seorang pemimpin atau atasan seharusnya mempertimbangkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang ada pada bawahannya. Dengan demikian gaya kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap munculnya dorongan yang bersal dari dalam diri bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya. Setiap bawahan akan bekerja secara efektif dan penuh semangat bila memperoleh kepuasan dalam memenuhi keinginan dan cita-cita hidupnya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian dari berbagai aspek kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi disiplin kerja menjadi lebih baik dan semakin demokratis, gaya kepemimpinan kepala sekolah diduga akan mempengaruhi bawahan yang dipimpinya, baik secara langsung maupun tidak lansung. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis, lebih banyak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kreativitasnya dengan cara membuka peluang lebih besar untuk berperan serta dalam merealisasikan program sekolah.

---

<sup>31</sup>Ndraha, Taliziduhu, *Pengantar Teori Pembangunan Manajemen Sumber Daya Manusia*; Jakarta, Rineka Cipta, th. 2000, hl. 25

Berkaitan dengan hal tersebut diatas Rumtini Iksan<sup>32</sup> mengatakan, bahwa; sekolah sebagai bentuk keorganisasian moral berbeda dengan bentuk keorganisasian lain, terutama yang berorientasi pada keuntungan (laba), sebagai suatu organisasi, kesuksesan tidak hanya ditentukan oleh kepala sekolah melainkan juga oleh tenaga kependidikan lainnya dalam proses itu sendiri. Hala tersebut akan membawa konsekuensi logis bahwa kepala sekolah berkewajiban mengkoordinasikan ketenagaan di sekolah untuk menjamin mengimpletasikanya peraturan dan perundangan sekolah. Dalam peranannya tersebut, kepala sekolah dapat berpungsi sebagai motivator, direktur dan evaluator<sup>33</sup>.

Lebih lanjut Nirron menyebutkan, kegiatan memimpin yang dilakukan kepala sekolah, lebih diarahkan untuk memberdayakan guru dan personalia sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Bila dikaitkan dengan manajemen sekolah (MBS), menurut Kusmanto<sup>34</sup> mengatakan karakter ideal kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan visi/misi MBS adalah kepala sekolah setidaknya memiliki paradigma peningkatan mutu pembelajaran serta memiliki analisis SWOT (*Strength Weakneses Oppernitis Treats*) yang aktual tentang lingkungan sekolah dan intereaksi kepala sekolah bersama-sama warga sekolah dalam proses belajar di sekolah.

Interaksi antara guru dan kepala sekolah, persepsi guru terhadap organisasi mereka berusaha mencari prilaku yang menonjol dari para guru yang pada

---

<sup>32</sup>Rumtini Iksan, *Kepemimpinan Transformasional Kepela Sekolah SLTP dan Korelasinya Dengan Manajemen Instruksional di Beberapa Kota di Yogyakarta*; Dipetik dari: [www.depdiknas.go.id/38/editorial.38.htm](http://www.depdiknas.go.id/38/editorial.38.htm) tanggal 22 maret 2012

<sup>33</sup>*ibid*

<sup>34</sup>Kusmanto, *Menyoal Manajemen Berbasis Sekolah*, Diambil dari <http://www.mailarchiev.com/ppindia@yahoo.com/msg00014.htm>. tanggal 22 maret 2010

umumnya dianggap sebagai faktor utama yang membentuk iklim organisasi sekolah, sikap, tingkah laku dan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik, demokratis, pengasi, ramah tamah, bijak, dapat menciptakan situasi iklim sekolah yang kondusif dan harmonis.

Dari uraian diatas, maka kepemimpinan kepala sekolah yang dapat mempengaruhi disiplin kerja guru adalah kemampuannya sebagai norganisator, administrator, supervisor, keteladanan, penciptaan iklim kerja yang baik melalui manajemen terbuka, hubungan kerjasama dan komunikasi serta pemberdayaan guru.

### **3. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Peran kepala sekolah, diaplikasikan dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dapat diukur melalui: (1) keterbukaan, indikatornya adalah; (a) kepala sekolah merumuskan kebijakan secara demokratis, musyawarah dengan bawahan, (b) kepala sekolah mendelegasikan tugas dengan jelas terhadap guru, sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, (c) kepala sekolah menetapkan/ menentukan tata tertib organisasi dan disepakati oleh guru dan sekolah. (2) perhatian terhadap bawahan, indikatornya adalah: (a) kepala sekolah membantu pekerjaan guru, (b) kepala sekolah meningkatkan etika sosial dan semangat terhadap staf, (c) kepala sekolah membrikan gambaran atas usaha perseorangan, (d) kepala sekolah memberikan motivasi/dorongan semangat dan penghargaan terhadap guru atas keberhasilan guru atas tugasnya, (e) kepala sekolah membimbing, membantu guru yang mengalami kesulitan mengajar maupun masalah kepribadian lainnya, (f) kepala sekolah penuh keramahan dalam

menyelesaikan masalah dan pengasih terhadap bawahan<sup>35</sup>. (3) interaksi indikatornya adalah: (a) kepala sekolah membina hubungan yang harmonis sesama warga sekolah, (b) kepala sekolah dapat menyesuaikan diri dengan situasi organisasi yang telah dibentuk sekolah, (4) pengambilan keputusan indikatornya, adalah: (a) kepala sekolah mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis terhadap warga sekolah, (b) kepala sekolah peduli terhadap kekurangan sekolah dan bersedia menyediakannya, dan melengkapi<sup>36</sup>.

Keterbukaan kepala sekolah dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari merumuskan kebijakan melalui musyawarah, mendelegasikan tugas dengan jelas dan pelaksanaan organisasi. Perhatian terhadap bawahan diindikasikan dari membantu pekerjaan agar dapat dilaksanakan, meningkatkan moral dan semangat staf, memberikan ganjaran atas usaha perseorangan, memberikan dorongan dan penghargaan, membantu staf mengatasi masalahnya, dan kelemahan dalam melakukan pendekatan. Kemudian interaksi terefleksi dari adanya usaha untuk membina hubungan yang harmonis, pengambilan keputusan, terindikasikan kepala sekolah mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis, serta kepala sekolah peduli terhadap lingkungan sekolah dan bersedia melengkapi kekurangan sekolah<sup>37</sup>.

#### **E. Disiplin kerja guru**

Berdasarkan PP No. 30 Tahun 1980 bahwa Pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri Sipil telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980

---

<sup>35</sup>Wahjosumidjo W, *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Terjemahan: MSSSL Persson, Jakarta, Raja Persada, th. 2003, hl. 27-29*

<sup>36</sup>*Ibid*

<sup>37</sup>*ibid*

tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Hambatan-hambatan yang ada dalam pelaksanaan Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil antara lain adalah kurangnya sistem pengawasan dalam bekerja, sehingga dapat membuka peluang adanya penyimpangan atau pelanggaran disiplin kerja, belum adanya penegakan yang jelas dan tegas dalam pelanggaran kedisiplinan pegawai. Selain itu juga lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi. Upaya untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri Sipil, dilakukan penilaian kepada pegawai melalui cara-cara sebagai berikut: supervise yang meliputi saran, arahan atau perbaikan, Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran<sup>38</sup>.

### **1. Pengertian Disiplin**

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak<sup>39</sup>. Menurut Davis disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi<sup>40</sup>. Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan. Jurnal Pendidikan Penabur - No.04/ Th.IV / Juli 2005

---

<sup>38</sup>Jaki drajat, *Disiplin Kerja Guru*, Diambil dari, [http://www.mailarchive.com /Ppindia@yahoogroups.com](http://www.mailarchive.com/Ppindia@yahoogroups.com), 22 april 2012

<sup>39</sup>Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen sumber daya manusia.*, Jakarta: Gunung Agung. Th.1997, hl 212

<sup>40</sup>Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan<sup>41</sup>.

Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah : (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) keadilan, (5) waskat (pengawasan melekat), (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan<sup>42</sup>.

Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal (Sedarmayanti, 2010:10). Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan. Disiplin kerja adalah persepsi guru terhadap sikap pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang

---

<sup>41</sup>Jurnal Pendidikan Penabur - No.04/ Th.IV / Juli 2005 Kompensasi Kerja, *Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Mangkunegara*, 2005.

<sup>42</sup>Ofcit, Hasibuan, Malayu S.P, hl 213



merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Berdasarkan uraian di atas maka disiplin kerja yang perlu diperhatikan adalah :

- (a) Disiplin terhadap tugas kedinasan yang meliputi : mentaati peraturan kerja BPK PENABUR, menyiapkan kelengkapan mengajar, dan melaksanakan tugas-tugas pokok.
- (b) Disiplin terhadap waktu yang meliputi: menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
- (c) Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi: memanfaatkan lingkungan sekolah, menjalin hubungan yang baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.
- (d) Disiplin di dalam melayani masyarakat yang meliputi: melayani peserta didik, melayani orang tua siswa, dan melayani masyarakat sekitar;
- (e) Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi, memperhatikan sikap, memperhatikan tingkah laku, dan memperhatikan harga diri.

Disiplin sangat penting artinya bagi kehidupan manusia, karena itu, ia harus ditanamkan secara terus-menerus agar disiplin menjadi kebiasaan. Orang-orang yang berhasil dalam bidang pekerjaan, umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi, sebaliknya orang yang gagal umumnya tidak disiplin.

Makna disiplin secara istilah berasal dari istilah bahasa inggris yaitu: “*dicipline* berarti: 1) Tertib, taat atau mengendalikan tingkah laku, penguasaan diri, kendali diri ; 2). Latihan membentuk, meluruskan atau menyempurnakan sesuatu, sebagai kemampuan mental atau karakter moral: 3). Hukuman yang diberikan untuk melatih memperbaiki: 4). Kumpulan atau sistem peraturan-peraturan bagi tingkah laku<sup>43</sup>. Dengan demikian maka disiplin dapat diartikan

---

<sup>43</sup>Tulus Tu’u, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa* (Jakarta PT.Gramedia Widia Sarana Indonesia 2004)H.31.

sebagai suatu kepatuhan dan ketaatan yang muncul karena adanya kesadaran dan dorongan yang terjadi dalam diri orang tersebut.

Menurut IG Wursanto, dalam buku Dasar-Dasar Manajemen Personalialia merumuskan “Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional, sadar penuh, tidak memaksakan perasaan sehingga tidak emosional”<sup>44</sup>. Jadi, disiplin merupakan suatu proses latihan dan belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam bertindak, berfikir dan bekerja yang aktif dan kreatif. Disiplin juga merupakan suatu kepatuhan dari orang-orang dalam suatu organisasi terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sehingga menimbulkan keadaan tertib. Demikian juga pendapat searah dilontarkan oleh A. Tabrani Rusyan, dkk. Yang menyatakan bahwa disiplin adalah:” suatu perbuatan yang mentaati, mematuhi tata tertib akan aturan, norma dan kaidah-kaidah yang berlaku baik dimasyarakat maupun ditempat kerja”<sup>45</sup>.

Dalam hal ini sesuai dengan perintah Allah dalam Al-Qur’an yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya: “ Hai oarang-orang yang beriman, ta’atilah Allah dan ta’atilah Rasul-RasulNya, dan Ulil Amri di antara kamu... ”(QS. An-Nissa:59)<sup>46</sup>.

Apa yang diterangkan dalam ayat tersebut diperjelas lagi dalam hadist yang artinya berbunyi:

---

<sup>44</sup>IG Wursanto, Dasar-Dasar Manajemen Personalialia,(Jakarta, Pustaka Dian) Cet 2 1988, h.146

<sup>45</sup>A.Tabrani dkk, *Upaya Meningkatkan Budaya Kiherja Guru Sekolah Dasar*, (Inti Media Cipta Nusantara, 2001).Cet. Ke2, h.54

<sup>46</sup>Departemen Agama, *Al Qur’an Dan Terjemahnya*, (Surat An-Nissa yat:59), h.128

Artinya: “ *Dari Ibnu Umar Ra dari Nabi SAW, bersabda: Seorang muslim wajib mendengarkan dan taat pada perintah yang disukainya maupun tidak, kecuali bila ia diperintah mengerjakan kemaksiatan maka ia wajib mendengar dan taat*”.(HR. Mutafaqa’laihi)<sup>47</sup>.

Berdasarkan pernyataan tersebut kiranya jelas bahwa disiplin adalah suatu keadaan, dimana sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung, selama peraturan-peraturan itu tidak melanggar norma-norma agama.

Menurut Emile Durkheim disiplin tidak dipandang sebagai paksaan semata, sekurang-kurangnya dua alasan. **Pertama** : ia menetapkan memberi cara-cara respons yang pantas, tanpa mana tatanan dan kehidupan yang terorganisasi tidak mungkin. Ia membebaskan kita dari keharusan setiap saat menyusun cara pemecahan. **Kedua** : ia memberi jawaban kepada kebutuhan individu akan pengekanan, yang mungkin si individu mencapai, secara berturut-turut, tujuan-tujuan tertentu. Tanpa pembatasan seperti itu, ia tak bisa tidak akan menderita karena frustrasi dan kecewa sebagai akibat dari keinginan yang tidak ada batasnya<sup>48</sup>.

Berkaitan dengan konsep di atas, Tulus Tu’u menguraikan tentang konsep disiplin tersebut sebagai berikut:

## 2. Disiplin Otoritarian

---

<sup>47</sup>Imam Nawawi, *Terjemahan Riyadus Sholihin*, Jilid I, (Jakarta: Pustaka Amani, 1999), h.611

<sup>48</sup>Emile Durkheim, *Pendidikan Moral Suatu Studi dan Aplikasi Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta:Erlangga, 1961), h.xi

Disiplin ini adalah pengendalian tingkah laku seseorang. Orang yang berada dalam lingkungan disiplin ini diminta mematuhi dan mentaati peraturan yang telah disusun dan barlaku dan berlaku di tempat itu.

### **3. Disiplin Permissive**

Dalam disiplin ini seseorang dibiarkan bertindak menurut keinginannya dan dibebaskan untuk mengambil keputusan sendiri dan bertindak sesuai dengan keputusan yang di ambilnya, serta barakibat pelanggaran norma atau aturan yang berlaku dan tidak diberi sanksi.

### **4. Disiplin Demokratis**

Disiplin demokratis ini berusaha mengembangkan disiplin yang muncul atas kesadaran diri sehingga seseorang dapat memiliki disiplin diri yang kuat dan mantap<sup>49</sup>. Menurut Ali Imron disiplin guru adalah: "suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya, dan terhadap sekolah secara keseluruhan"<sup>50</sup>.

Sebagian besar guru di Indonesia adalah Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena mereka adalah Pegawai Negeri Sipil, maka ia wajib menjalankan disiplin sebagaimana peraturan perundang-undangan yang berlaku, salah satu peraturan antara lain adalah peraturan pemerintah No 30 Tahun 1980, tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain; Peraturan Disiplin pegawai Negeri Sipil adalah

---

<sup>49</sup>Tulus Tu'u, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa* (Jakarta PT.Gramedia Widia Sarana Indonesia 2004), h.44

<sup>50</sup>Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Surabaya:Kartika,1997), h.310.

peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar.

Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan pegawai negeri sipil yang melanggar ketentuan peraturan disiplin Pegawai Negeri sipil, baik yang dilakukan didalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang diberi wewenang menjatuhkan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil<sup>51</sup>.

## **5. Pengertian Guru**

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberi ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau atau mushalla di rumah, dan sebagainya.

Guru menempati kedudukan yang terhormat di masyarakat. Kewibawaanlah yang membuat guru dihormati, sehingga masyarakat tidak meragukan figur guru. Masyarakat yakin bahwa gurulah yang dapat mendidik anak didik mereka agar menjadi orang yang berkepribadian mulia. Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian.

---

<sup>51</sup>Peraturan Pemerintahan No.10 Tahun 1980 *Tentang Disiplin Pegawai Negara sipil*

Apabila kita kelompokkan terdapat akan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Tugas guru dalam profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa<sup>52</sup>.

Syaiful bahri Djamarah mengatakan “ di bidang kemasyarakatan merupakan tugas guru yang juga tidak kalah pentingnya. Pada bidang ini mempunyai tugas mendidik dan masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral pancasila. Memang tidak dapat dipungkiri bila guru mendidik anak didik anak didik sama halnya guru mencerdaskan bangsa Indonesia”<sup>53</sup>.

Keberhasilan melaksanakan KBK(Kurikulum Berbasis Kompetensi) sangat tergantung pada guru. Mengapa demikian? Sebab guru merupakan ujung tombak dalam proses pembelajaran. Bagaimanapun sempurnanya sebuah kurikulum tanpa didukung oleh kemampuan guru, maka kurikulum itu hanya sesuatu yang tertulis yang tidak memiliki makna. Oleh karena itulah, guru memiliki peran yang sangat penting dalam proses implementasi kurikulum<sup>54</sup>.

Dalam pengajaran guru pun memiliki peran, antara lain:

- a. Organisasi kegiatan belajar mengajar
- b. Sumber informasi (nara sumber) bagi siswa.

---

<sup>52</sup>Moh.Uzet Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,1995), h.6-7.

<sup>53</sup>Syaiful Bahri Djamarah, *Guru Dan anak Didik Dalam Interaksi edukatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.31-39

<sup>54</sup> Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), h.13

- c. Motivasi bagi siswa untuk belajar
- d. Penyediaan materi dan kesempatan belajar bagi siswa
- e. Pembimbing, kegiatan belajar bagi siswa<sup>55</sup>

## **F. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru**

Ada beberapa faktor yang menyebabkan merosotnya disiplin kerja guru seperti yang di kemukakan oleh IG Wursanto yaitu, meliputi Faktor Kepemimpinan, faktor Kebutuhan, Faktor Pengawasan. Dan disini akan menjelaskan ketiga faktor diatas.

### a. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dari tingkah laku orang lain.

### b. Faktor Kebutuhan

Pegawai tidak hanya menuntut terpenuhinya kebutuhan ekonomis, tetapi kebutuhan sosial dan psikologis perlu diperhatikan pula.

### c. Faktor Pengawasan

Faktor pengawasan atau controlling sangat penting dalam usaha mendapatkan disiplin kerja yang tinggi.

Untuk menegakkan disiplin kerja guru, perlu dilaksanakan pengawasan yang sifatnya membantu setiap personil agar selalu melaksanakan kegiatannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing<sup>56</sup>. Sedangkan menurut Suroso mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin guru antara

---

<sup>55</sup> Ahmad sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h.107

<sup>56</sup> Suroso, *peranan Kepala sekolah Terhadap disiplin Kerja guru*, "(Jakarta : lembaga penelitian IKIP.1991), h.55

lain: moril semangat kerja pegawai, kesejahteraan pegawai, dengan suasana kerja yang harmonis.

### 1. Moril atau Semangat Pegawai

Seorang pegawai akan patuh terhadap disiplin kerja yang telah di sepakati apabila moril atau semangat kerja mereka tinggi. Sebaliknya apabila seorang pegawai mempunyai moril yang rendah maka ia akan berbuat tidak sesuai dengan peraturan yang di sepakati seperti:

### 2. Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan adalah keinginan tetap setiap manusia, kesejahteraan selalu dikaitkan dengan terpenuhinya segala kebutuhan. Untuk kesejahteraan pegawai wajib memberikan intensif finansial sebagai imbalan jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

### 3. Suasana kerja yang harmonis

Suasana kerja yang harmonis ditandai dengan komunikasi yang lancar, ventilasi yang cukup, letak peralatan yang teratur, yang dapat membantu pegawai berbuat disiplin<sup>57</sup>Berbeda dengan pendapat Tulus Tu'u, mengemukakan bahwa ada empat hal yang dapat mempengaruhi dan membentuk disiplin seseorang di antaranya: Mengikuti dan menaati peraturan, kesadaran diri, alat pendidikan, hukuman. Keempat faktor ini merupakan faktor dominan yang mempengaruhi dan membentuk disiplin dengan alasan sebagai berikut: Kesadaran diri sebagai pemahaman diri bahwa disiplin dianggap penting bagi kebaikan dan keberhasilan

---

<sup>57</sup>IG Wursanto, *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*, (Jakarta: Pustaka Dian) Cet2, 1988, h.151



dirinya. Selain itu, kesadaran diri menjadi motif yang sangat kuat terwujudnya disiplin.

Pengikutan dan ketaatan sebagai langkah penerapan dan praktek atas peraturan-peraturan yang mengatur perilaku individunya. Tekanan dari luar dirinya sebagai upaya mendorong, menekan dan memaksa agar disiplin diterapkan dalam diri seseorang sehingga peraturan-peraturan diikuti dan dipraktekkan. Alat pendidikan untuk mempengaruhi, mengubah, membina dan membentuk perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang di tentukan atau diajarkan.

## **G. Konsep Dasar Pembinaan Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Pembinaan**

Menurut Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan dalam Pengelolaan Pendidikan (2005:112) menjelaskan bahwa: Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah). Pembinaan merupakan suatu tanggung jawab pimpinan yang harus

diberikan kepada bawahan secara kontinyu agar bawahan selalu merasa ada perhatian dari pimpinan dalam hubungan kerja. Memberi pembinaan kepada bawahan sama halnya dengan memberi motivasi kerja. Seorang manajer atau pimpinan harus mampu memberi dorongan kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan kebijakan dan rencana kerja yang telah digariskan.

Burdett (Margaret Dale, 1997: 371) mengatakan bahwa: "Hanya sedikit manajer yang menjadi Pembina alamiah. Hanya sedikit yang sejak lahir memang

sudah diberi bakat untuk memberi pembinaan pada orang-orang disekitarnya". Empat tahapan proses pembinaan yang diidentifikasi oleh Megginson dan Pedler (1992) adalah :

1. Mengidentifikasi permasalahan
2. Menciptakan forum untuk pengembangan
3. Menjalankan kegiatan pengembangan
4. Mengevaluasi pengembangan

## **2. Pentingnya pembinaan Disiplin Kerja**

Sekolah adalah unit organisasi terkecil dalam sistem pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan organisasi sekolah mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Mengenai peran dan tanggung jawab kepala sekolah ini dapat kita lihat dalam PP No. 28 Tahun 1990, Pasal 12 ayat 1, menyatakan bahwa: "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Posisi kepala sekolah sebagaimana diisyaratkan dalam peraturan Pemerintah yang disebutkan di atas, salah satunya memiliki tanggung jawab dalam pembinaan tenaga pendidik, yaitu guru.

Dengan tidak memandang rendah atas tanggung jawab yang lainnya, maka upaya kepala sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap guru dirasakan sangat penting. Hal ini dikarenakan guru merupakan tenaga sumber daya manusia yang merupakan pelaku utama dalam mendayakan sumber daya sekolah guna mencapai proses pembelajaran yang bermutu. Menyadari akan kestrategisan

peranan guru dalam pencapaiantujuan pendidikan, sehingga hal tersebut melahirkan tuntutan untuk melakukan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru agar mereka mampu menjalankan peranannya secara profesional dan efektif.

Pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kemampuan bawahannya dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pembinaan di sini dikaitkan dengan usaha pimpinan dalam mendorong disiplin kerja para bawahannya. Kedisiplinan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan adanya upaya pembinaan disiplin kerja oleh pimpinan terhadap semua anggota organisasi diharapkan dapat mengendalikan keinginan-keinginan pribadiannya demi kepentingan organisasi. Dengan kata lain, para anggota organisasi harus mengikuti dengan layak tata perilaku yang ditetapkan oleh kepemimpinan organisasi sehingga tujuan-tujuan yang telah disepakati itu bisa tercapai dengan baik.

Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan di sekolah sangat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Kepala sekolah dengan kedudukannya memiliki kekuasaan untuk membentuk kedisiplinan pada para guru yang menjadi bawahannya. Sehingga kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya dengan baik akan memberikan peningkatan produktivitas kerja bawahannya. Lebih lanjut lagi, dengan dimilikinya dedikasi, loyalitas, kesanggupan, disiplin, ketepatan penggunaan metode dan lain lain oleh kepala sekolah dalam

menjalankan kepemimpinannya, akan dampak kepada produktivitas dan disiplin kerja bawahannya.

Sejalan dengan peranan kepala sekolah dalam menjalankan peranan utamanya sebagai pemimpin pendidikan, dikaitkan dengan upaya kepala sekolah dalam melakukan pembinaan disiplin kerja pada bawahannya, maka dikemukakan Bedjo Siswanto (1989:324) yang menyatakan bahwa; Faktor kepemimpinan efektif akan meningkatkan produktivitas kerja para tenaga kerja. Kepemimpinan yang mengarahkan tenaga kerja akan merupakan sumber motivasi, sumber moral dan sumber disiplin dalam melaksanakan beban kerja yang menjadi tanggung jawab mereka. Demikian pula ketidakefektifan seorang manajer dalam memenejemeni para tenaga kerja akan mempunyai dampak yang rendah terhadap produktivitas kerja.

Dengan demikian pembinaan disiplin kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah seyogyanya dalam menjalankan kepemimpinannya harus memberikan keteladanan kepada bawahannya. Karena keteladanan seorang pemimpin dapat secara langsung berpengaruh baik dalam waktu dekat maupun lama, terutama dalam membangkitkan disiplin kerja yang tinggi bagi bawahannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Bedjo Siswanto (1989:28) bahwa: Manajer adalah cermin bawahan, tindakan positif yang dilakukannya suatu saat, lambat laun bakal diikuti para bawahannya, demikian pula tindakan-tindakan tidak sesuai dengan norma-norma perusahaan juga dalam waktu singkat akan menirunya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka semakin memperjelas peran sekolah selaku pihak yang harus memberikan teladan dalam hal pembinaan disiplin kerja

bawahannya. Jika kepala sekolah menginginkan para bawahannya memiliki tingkat disiplin yang tinggi, maka kepala sekolah pun harus menyadari bahwa perilakunya dalam menerapkan disiplin kerja akan dicontoh oleh para bawahannya. Pembinaan disiplin kerja guru cenderung lebih mengarahkan dan membimbing para guru untuk menjadi paham mengenai pentingnya disiplin kerja. Hal ini mengandung arti bahwa pendekatan yang digunakan lebih cenderung mendidik para guru secara sadar mampu melakukan dan menjalankan disiplin kerja yang baik.

### 3. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin Kerja adalah bagaimana seseorang mampu untuk bekerja sesuai dengan aturan dan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi<sup>58</sup>. Ada berbagai pendapat mengenai disiplin kerja yang diambil dari berbagai sumber diantaranya :

- a. Sinungan (1992: 145) mengatakan bahwa, secara terminologis disiplin berasal dari kata “*disciplina*” atau dalam bahasa inggrisnya “*disciple*” yang berarti “pengajaran, latihan dan sebagainya”. Sedangkan kerja adalah “segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.
- b. Prijidarminto dalam Cecep Darmawan (2006:110) berpendapat bahwa disiplin adalah : Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap atau

---

<sup>58</sup>Soekarno Puji R. *Disiplin Kerja Guru dan Faktor-faktor yang mempengaruhinya*, diakses dari <http://cindo-prameswari.blogspot.com/2012/02/disiplin-kerja-guru-dan-faktor-faktor-yang-mempengaruhinya.html>

perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.

- c. Soegeng Prijodarminto, (1993: 16) juga berpendapat bahwa disiplin terbagi pada tiga aspek yaitu : Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak. Pemahaman yang tidak mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehinggalah pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketatan akan aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses). Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.
- d. Malayu S.P Hasibuan (2001: 212) menyatakan bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”.
- e. Hadari Nawawi (1990: 104), dalam sebuah organisasi, diperlukan sebuah pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini diuraikan dalam pendapatnya di bawah ini: Disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang dapat dihindari.

f. *Good's Dictionary Of Education* (Oteng Sutisna, 1986: 109) mendefinisikan disiplin adalah ; 1) Disiplin sebagai suatu proses atau hasil pengarahannya atau pengendalian dorongan atau kepentingan demi cita-cita atau untuk mencapai tindakan efektif yang dapat diandalkan.

2) Pencarian cara-cara bertindak yang terpilih dengan gigih aktif dan diarahkan sendiri sekalipun menghadapi rintangan atau gangguan. Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib dan teratur. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.. Sebelum orang lain menyatakan “aneh”, risi atau merasa malu dan berdosa kalau ia berbuat menyimpang. Sikap dan perilaku yang demikian ini tercipta melalui proses pembinaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungan. Disiplin akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Masyarakat tanpa disiplin akan mengarah pada bentuk anarki dan dapat saja menimbulkan suatu kekacauan. Untuk mencapai disiplin diperlukan adanya pelatihan-pelatihan, sedangkan disiplin kerja itu sendiri diartikan berbeda oleh para ahli. Ansyar Sunyoto

(1996 :56) menyatakan bahwa : “Disiplin kerja adalah ketaatan dalam melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh perusahaan agar setiap kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar”.

Disiplin sebagaimana dinyatakan dalam Ensiklopedi Administrasi (1989;109) adalah: “ suatu keadaan tertib yang padanya orang-orang dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditentukan dengan senang hati.Selanjutnya Veithzal Rivai (2004:444) memberikan pengertian mengenai disiplin kerja yaitu :Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Seseorang dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya. Bedjo Siswanto (1989:278) mengemukakan pandangannya mengenai pengertian disiplin kerja yaitu: Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.Kutipan tersebut lebih mempertegas lagi pengertian tentang disiplin kerja yang dinyatakan bahwa disiplin kerja mencakup sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik



yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Artinya bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap mental kerja yang ditunjukkan oleh para guru untuk mau melaksanakan aturan kerja dan sikap untuk menerapkannya dalam perilaku kerjanya.

Dengan demikian beberapa pengertian yang telah diungkapkan oleh para ahli di atas, pada akhirnya dapat peneliti simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap, perilaku dan mental kerja yang dimiliki serta ditunjukkan oleh para guru dalam menjalankan aturan-aturan kerja yang diterapkan dan ditetapkan sekolah. Sejalan dengan itu, Rivai (2005: 444) mendefinisikan disiplin kerja sebagai: Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk Mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut Yuspratiwi dalam Helmi (1996: 33) mendefinisikan disiplin kerja dalam artian yang positif sebagai berikut: Disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi. Kemudian T. Hani Handoko (1985: 208) mendefinisikan disiplin secara sederhana yaitu “Disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi”.

Sedangkan menurut Soegarda (1969: 70) mendefinisikan bahwa “Disiplin sebagai proses mengarahkan/mengabdikan kehendak langsung, dorong-dorongan, keinginan atau kepentingan-kepentingan kepada suatu cita-cita atau tujuan tertentu untuk mencapai efek yang lebih besar”. Disiplin itu ditujukan pembentukan tingkah laku yang sesuai dengan ketentuan organisasi dengan jalan melatih diri dan setiap anggota organisasi serta mematuhi dan mentaati setiap peraturan yang berlaku dalam organisasi kerja.

Hal itu sependapat dengan Sinungan (1992: 14) yang menyebutkan pengertian disiplin sebagai berikut:

1. Kata disiplin berasal dari kata latin: *disciplina* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Jadi, secara etimologis ada hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple* (inggris) yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran;
2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak atau ketertiban dan efisien;
3. Kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat;
4. penghukuman ( *punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*controlled behavior*)

#### **4. Bentuk-bentuk disiplin kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2004:444), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- a) Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- b) Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c) Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d) Perspektif Utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Dengan demikian pendapat di atas, akhirnya dapat peneliti simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap, perilaku dan mental kerja yang dimiliki serta ditunjukkan oleh para guru dalam menjalankan aturan-aturan kerja yang diterapkan dan ditetapkan sekolah.

## 5. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin menurut Veithzal Rivai (2004:445-450) yaitu: aturan tungku panas (*Hotstove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif.

- 1) Aturan tungku panas Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas: Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Dengan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu. Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Membakar tanpa

membeda-bedakan. Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan.

- 2) Tindakan Disiplin Progresif Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
- 3) Tindakan Disiplin Positif Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir yakni pemecatan.

## **6. Pembinaan Disiplin**

Disiplin kerja dalam lembaga atau organisasi hanya akan dapat terwujud melalui pembinaan-pembinaan yang sistematis dan terencana. Sikap, perilaku seseorang tidak dibentuk dalam sekejap, diperlukan pembinaan, tempaan yang terus menerus sejak dini. Melalui tempaan manusia akan menjadi kuat, melalui tempaan mental dan moral seseorang akan teruji, melalui tempaan pula menjadikan seseorang dapat mengatasi permasalahan permasalahan yang dihadapi dengan penuh ketabahan dan kegigihan, melalui tempaan pula mereka memperoleh nilai tambah.

Disiplin hanya akan dapat terwujud melalui pembinaan sejak dini, sejak usia muda, dimulai dari lingkungan keluarga, melalui pendidikan, dan tertanam sejak usia muda yang semakin lama semakin kuat dalam dirinya dengan bertambahnya usia. Sikap, perilaku seseorang tidak dibentuk dalam sekejap, semua itu diperlukan pembinaan, tempaan yang terus menerus sejak dini. Melalui tempaan manusia akan menjadi kuat, melalui tempaan mental dan moral seseorang akan teruji, melalui tempaan pula menjadikan seseorang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dengan penuh ketabahan dan kegigihan

dan melalui tempaan mereka memperoleh nilai tambah. Tempaan tidak harus berupa kekerasan atau tempaan fisik, sebab bilamana disiplin itu ditegakkan dengan kekerasan atau ancaman, disiplin itu sendiri akan hancur dan rusak. Dalam menegakkan disiplin bukanlah ancaman atau kekerasan yang diutamakan, yang diperlukan adalah ketegasan. Ketegasan dan keteguhan di dalam melaksanakan peraturan merupakan modal utama dan syarat mutlak untuk mewujudkan disiplin.

Pembinaan disiplin adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan untuk menghukum kegiatan yang telah dilakukan. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, kelesuan dan ketakutan. Menurut Bedjo Siswanto (Ipin Maswatu, 2008: 34) tujuan adanya disiplin adalah :

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta melaksanakan perintah manajemen;
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya;
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;

- e) Follow-up dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan harapan dan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pembinaan disiplin kerja merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya untuk menumbuhkembangkan, memajukan sikap dan kemampuannya agar kualitas pekerjaannya semakin meningkat. Dengan demikian tujuan organisasinya pun akan tercapai.

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan (guru), terutama disiplin diri (self-discipline). Dalam kaitan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut (Callahan and Clark, 1988:161 (E. Mulyasa, 2007:141):

- a. Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- b. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- c. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut E. Mulyasa (2007: 141-142) mengemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan :

- a. Respect for authority (rasa hormat terhadap kewenangan)
- b. Co-operative effort (upaya untuk menanamkan kerjasama)
- c. The need for organization (kebutuhan untuk berorganisasi)
- d. Respect for others (rasa hormat terhadap orang lain).

Reisman and Payne (1987: 239-241) yang diikuti oleh E. Mulyasa (2007: 142-143) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut :

- 1) Self-concept (konsep diri), strategi ini menentukan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga

kependidikan dapat mengeksplorasikan pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

- 2) *Communication skills* (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
- 3) *Natural and logical consequences* (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut '*misbehavior*'. Untuk ini disarankan : a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu tenaga kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta  
b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.
- 4) *Values clarification* (klarifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- 5) *Leader effectiveness training* (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode refresif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.
- 6) *Reality therapy* (terapi realitas). Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab. Dari uraian pandangan ahli yang telah diungkapkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dengan demikian berdasarkan ungkapan tersebut dapat penulis asumsikan bahwa pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan kemampuan bawahannya dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pembinaan disiplin dikaitkan dengan usaha pimpinan dalam

mendorong disiplin kerja para bawahannya. Kedisiplinan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

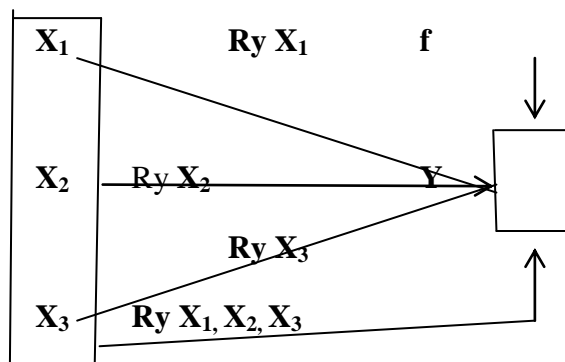
Dengan adanya upaya pembinaan disiplin kerja oleh pimpinan terhadap semua anggota organisasi diharapkan dapat mengendalikan keinginan- keinginan pribadinya demi kepentingan organisasi. Dengan kata lain, para anggota organisasi harus mengikuti dengan layak tata perilaku yang ditetapkan pimpinan organisasi sehingga tujuan-tujuan yang telah disepakati itu bisa tercapai dengan baik.

## **7. Peningkatan Disiplin**

Rendahnya produktivitas tenaga kependidikan di sekolah baik dalam mengikuti aturan dan tata tertib sekolah, maupun dalam melakukan pekerjaannya sangat erat kaitannya dengan masalah disiplin. Oleh karenanya, dalam menumbuhkan kepala sekolah profesional dalam paradigm baru manajemen pendidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta dapat menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah. Sekolah membuat aturan-aturan yang harus ditaati, khususnya oleh warga sekolah, guru, peserta didik, karyawan dan kepala sekolah. Aturan tersebut meliputi waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran di sekolah dan di kelas serta proses pembelajaran yang sedang berlangsung dan tata tertib sekolah lainnya.



Dengan meningkatnya disiplin, diharapkan dapat meningkatkan efektifitas jam belajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan meningkatkan iklim belajar yang lebih kondusif untuk meningkatkan tenaga kependidikan dan mencapai hasil belajar peserta didik yang lebih baik serta bermutu. Untuk lebih jelasnya keterkaitan variabel – variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar tabel berikut:



Keterangan:

- |       |                                    |
|-------|------------------------------------|
| $X_1$ | = Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah |
| $X_2$ | = Disiplin Kerja Guru              |
| $X_3$ | = Iklim Organisasi sekolah         |
| $Y$   | = Mutu Pendidikan                  |
| $F$   | = Residual Variabel Sisa           |