

## PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA GURU

Nur Agus Salim  
Universitas Widyagama Mahakam Samarinda  
aguss2unmul@gmail.com

### Abstrak

Seiring dengan berjalannya era globalisasi, dan semakin ketatnya persaingan di dunia pendidikan saat ini Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki peran penting dalam perwujudan disiplin kerja guru yang baik. Kepala Sekolah sebaiknya lebih memperhatikan disiplin kerja guru karena hal ini adalah salah satu masalah yang tidak pernah ada habisnya. Kepala Sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan yang tegas terhadap guru yang tidak disiplin melaksanakan pekerjaannya dengan memberikan sanksi yang seharusnya. Tindakan tegas tersebut diambil agar hasil kerja guru sesuai dengan standar yang ada, namun tentunya agar hasil pekerjaan itu dapat sempurna haruslah didukung dengan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik, agar guru tidak merasa tertekan didalam melaksanakan pekerjaannya, dengan demikian ada hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan untuk saling mengisi sebagai tugas dan tanggung jawabnya.

Kata kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja.

### Abstract

*Over the era of globalization and increasing competition in the world of education today Leadership Principal has an important role in the realization of labor discipline good teacher. Principal should pay more attention to discipline teachers' work because this is one issue that is never-ending. Principals must have leadership that is firmly against teachers who are not disciplined conduct of its work dengan memberikan sanctions should be. Decisive action is taken so that the work of teachers in accordance with existing standards, but of course so that the work can be perfect to be supported with creating an atmosphere lingkungan good work, so that teachers do not feel pressured in the conduct of its work, thus there is a reciprocal relationship between the leadership and subordinate to co-exist as duties and responsibilities.*

*Keywords: Principal Leadership, Work Discipline.*

### PENDAHULUAN

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah akan sangat bergantung pada kesiapan pemerintah daerah dalam menata sistim pemerintahannya agar tercipta pelayanan publik yang efektif, efisiensi, transparansi dan akuntabel serta mendapat partisipasi dari masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Sesuai dengan amanat undang-undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah, bahwa dalam penyelenggaraan otonomi daerah dipandang perlu untuk menekankan pada prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (Good Governance) dan pemerintahan yang bersih (Clean Governance) dalam mewujudkan pembangunan daerah yang desentralistik dan demokratis.

Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua

pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku, peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik pada organisasi tersebut. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Permasalahan penerapan disiplin bukanlah hal yang mudah akan tetapi suatu tanggung jawab yang sulit untuk dilaksanakan, karena disiplin berkaitan dengan berbagai segi dan nilai-nilai tingkah laku seseorang yang menyangkut pribadi dan kelompok dalam suatu wadah tertentu. Namun, jika disiplin mampu diterapkan dan dilaksanakan pada pegawai, maka tujuan organisasi dapat dicapai secara baik dan benar sesuai

dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor dalam menerapkan disiplin kerja tersebut adalah dengan memberikan hukuman/sanksi dan hal ini sangat diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja. Komitmen dalam pemberian sanksi/teguran terhadap guru di lingkup sekolah berada pada Kepala Sekolah. Namun pada kenyataannya, disiplin kerja tidak lepas kaitannya dengan bagaimana pimpinan menjalankan perannya sebagai kepala organisasi. Pimpinan dinilai memegang peranan yang penting dan strategis terhadap disiplin kerja guru sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Dalam usulan dan rancangan penelitian perlu ditegaskan perumusannya sehingga keseluruhan proses penyajian benar-benar terarah. Untuk itu berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan adalah bagaimana peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru?. Yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru.

### **Hakikat disiplin kerja guru**

Disiplin kerja merupakan bagian/variabel yang sangat penting, dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia karena itudisiplin diperlukan disuatu organisasi agar jangan sampai ada keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dan akhirnya pemborosan dalam melakukan pekerjaan. Abdurrahmat Fathoni mengemukakan bahwa, kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Bila seorang guru di suatu sekolah maka kedisiplinan yang dimaksud kesadaran dan kesediaan mentaati semua peraturan sekolah dan norma-norma yang ada tanpa ada unsur paksaan. Homby mengatakan bahwa disiplin adalah pelatihan khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk mentaati

peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Sedarmayanti, kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Senada dengan Sedarmayanti, Davis dan werther mengemukakan bahwa disiplin adalah tindakan pengelolaan atau pembentukan tingkah laku seseorang agar sesuai dengan standar aturan yang telah ditetapkan. Dan kedisiplinan ini 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. Menurut Siagian, disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para anggota organisasi. Dengan demikian pendisiplinan pegawai suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain, serta meningkatkan prestasi kerjanya. Kedisiplinan diartikan jika karyawan atau pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma yang berlaku. Dalam menegakkan kedisiplinan, peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai atau karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik dalam organisasi. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain organisasi akan sulit mencapai tujuan jika pegawai tidak memenuhi peraturan-peraturan yang berlaku tersebut.

Tindakan disiplin harus bertujuan untuk mengubah tingkah laku orang supaya tetap mentaati peraturan yang berlaku. Seseorang pekerja yang berdisiplin tinggi, masuk kerja tepat waktunya, demikian juga pulang pada waktunya selalu taat pada tata tertib belum

akan efisien tugasnya bila tidak memiliki keahlian pada bidang tugasnya. Dalam suatu organisasi sesederhana apapun bentuknya, terdapat dua jenis disiplin, yaitu yang bersifat preventif maupun yang bersifat korektif. Demikian pula bentuk pendisiplinanpun dalam organisasi mencakup pendisiplinan preventif dan pendisiplinan korektif. Pendisiplinan preventif merupakan bentuk pendisiplinan yang bersifat tindakan yang mendorong para bawahan untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Sedangkan pendisiplinan korektif lebih ditujukan pada pemberian sanksi kepada bawahan atas sejumlah pelanggaran yang telah dilakukannya. Keberhasilan penerapan kedisiplinan preventif ini terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Disiplin pribadi ini agar selalu melekat pada diri seseorang, sedikitnya diperlukan tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen. **Pertama**, para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi. Hal ini berarti, perlu ditanamkan peraan kuat bahwa keberadaan mereka dalam organisasi bukan hanya sekedar mencari nafkah, dan mereka merasa bagian dari anggota keluarga besar organisasi yang bersangkutan. **Kedua**, para bawahan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati, dan standar yang harus dipenuhi. **Ketiga**, para bawahan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Disiplin yang baik akan tercipta apabila para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya. Apabila berpakaian rapi di tempat kerja, apabila mereka menggunakan perlengkapan-perengkapan dengan hati-hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan dengan memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor dan perusahaan, apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik. Dari pendapat tersebut diketahui bahwa seorang pegawai atau karyawan dikatakan memiliki disiplin

yang baik bilamana dengan kesadarannya sendiri melaksanakan segala tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab, seperti :

- 1) Datang di kantor tepat pada waktunya
- 2) Tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin.
- 3) Berpakaian serba rapi di tempat kerja.
- 4) Mempergunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati.
- 5) Menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan.
- 6) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh kantor / Perusahaan.
- 7) Menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Disiplin kerja pegawai adalah ketaatan pegawai terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Jadi pengertian disiplin dapat dipandang sebagai suatu prilaku atau sikap individu yang merupakan reaksi yang ditampilkan dalam menanggapi stimulus. Bagaimana kita mengukur adanya disiplin yang baik? Umumnya disiplin yang baik terdapat apabila para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu pada waktunya. Apabila berpakaian rapi ditempat kerja, apabila mereka menggunakan perlengkapan-perengkapan dengan hati-hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan dengan memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor dan perusahaan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik. Dari pendapat tersebut diketahui bahwa seorang pegawai atau karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik bilamana dengan kesadarannya sendiri melaksanakan segala tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab, seperti :

1. Datang ke kantor tepat pada waktunya.
2. Tidak meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa ijin.
3. Berpakaian serba rapi ditempat kerja.

4. Mempergunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati.
5. Menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan.
6. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh Kantor/Perusahaan.
7. Menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Jadi pengertian disiplin dapat dipandang sebagai suatu perilaku atau sikap individu yang merupakan reaksi yang ditampilkan dalam menanggapi stimulus. Dari berbagai definisi disiplin kerja yang telah dikemukakan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja guru yaitu ketaatan secara sukarela untuk mematuhi kewajiban-kewajiban dan tidak melanggar semua larangan-larangan yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku yang didasari dengan kesadaran dalam dirinya untuk menjalankan tugas-tugas keguruannya tanpa adanya pelanggaran dirinya sendiri, orang lain atau sekolah. Kedisiplinan guru dapat dilihat dalam ketertiban dan kepatuhan terhadap aturan sekolah, kelengkapan perangkat mengajar dan tanggung jawab terhadap anak didik.

#### **Hakikat kepemimpinan kepala sekolah**

Menurut Joseph C. Rost dalam Triantoro kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Sedangkan menurut Stephen Robbins dalam Hamzah kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Richard L. Daft pada Triantoro juga menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami. Hadari Nawawi dan Martini Hadari menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Marno mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses

mempengaruhi orang lain atau kelompok bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pendapat Triyo Supriyatno tentang kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang dalam berbagai lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Dari pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor kepemimpinan itu adalah merupakan faktor utama yang sangat penting dalam melakukan segala usaha dan tindakan kearah tercapainya apa yang menjadi tujuan sebelumnya. Jadi pemimpin adalah merupakan pendorong segala halangan dari rintangan, termasuk didalamnya sebagai pengubah sikap mental para yang menjadi bawahannya. Oleh karena itu diperlukan perhatian-perhatian khusus dari pimpinan atas prestasi atau hasil yang dicapai oleh bawahannya, adanya bantuan-bantuan yang diberikan oleh pimpinan atas kesulitan-kesulitan yang dialami bawahannya dan adanya pemberian contoh sesuatu yang belum diketahui oleh bawahannya.

Menurut Sondang keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Mutu kepemimpinan dalam berbagai organisasi menurutnya terlihat antara lain dalam kemampuan para pejabat pemimpin dalam organisasi untuk :

1. memahami sepenuhnya berbagai faktor yang merupakan kekuatan bagi organisasi,
2. mengenali secara tepat berbagai bentuk kelemahan yang terdapat dalam organisasi,
3. memanfaatkan berbagai peluang yang mungkin timbul,
4. menghilangkan berbagai bentuk ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan

- organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya,
5. memiliki sifat yang proaktif dan antisipatif terhadap perubahan yang pasti selalu terjadi, baik karena faktor – faktor intern maupun karena tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,
  6. mendorong para bawahan sehingga bekerja dengan tingkat efisiensi, efektifitas dan produktifitas yang mendorong keberhasilan usaha,
  7. menciptakan cara dan iklim kerja yang mendukung wawasan kebersamaan dalam usaha pencapaian tujuan.

Dalam Islam karena kepemimpinan erat kaitannya dengan pencapaian cita-cita maka kepemimpinan itu harus ada dalam tangan seorang pemimpin yang beriman. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang sehingga ia memperoleh rasa hormat (*respect*), pengakuan (*recognition*), kepercayaan (*trust*), ketaatan (*obedience*), dan kesetiaan (*loyalty*) untuk memimpin kelompoknya dalam kehidupan bersama menuju cita-cita.. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 28 yang artinya :

*“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa) Nya. Dan hanya kepada Allah kembali (mu).”*

Untuk dapat menghasilkan pemimpin yang dapat memikul amanah yang dipercayakan kepadanya, menurut Imam Al-Mawardi dalam kitabnya, *Al-Ahkam As-Sulthaniyyah*, diperlukan seseorang yang kokoh iman dan takwanya, mulia akhlaknya, mampu bersikap adil dan jujur, berilmu dan cerdas (*fathonah*), berkompeten, konsekuen memikul tanggung jawab (*amanah*), sehat jasmani

dan rohani, memiliki keberanian menegakkan yang ma'ruf dan mencegah yang munkar. Syarat terakhir yaitu keberanian karena tanpa keberanian, segala sifat-sifat terdahulu tidak akan dapat dijalankan secara efektif.

Tentang hadits yang terkait dengan kepemimpinan, Rasulullah SAW pernah bersabda : *“Orang yang bakal paling dikasihi oleh Allah dan yang paling dekat di sisi-Nya kelak pada hari berhisab ialah pemimpin yang adil, dan orang yang bakal paling dibenci Allah pada hari berhisab dan bakal menerima siksa azab yang sangat pedih adalah para pemimpin yang dzalim.”* (HR Tirmidzi).

Dilain hadits, Rasulullah SAW memperingatkan bahwa *“Barangsiapa yang pernah memimpin lebih dari sepuluh orang kelak akan dibawa pada hari berhisab dengan kaki tangannya terbelenggu dan hanya keadilan yang pernah diamalkannya sajalah yang dapat melonggarkan rantai belenggu tadi, sedang kezaliman yang pernah dibuatnya kelak akan membawanya kepada kehancuran.”* (HR Darimi).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi tentang kepemimpinan dalam islam yaitu sikap seorang pemimpin yang dapat memikul amanah yang dipercayakan kepadanya, kokoh iman dan takwanya, mulia akhlaknya, mampu bersikap adil dan jujur, berilmu dan cerdas (*fathonah*), berkompeten, konsekuen memikul tanggung jawab (*amanah*), sehat jasmani dan rohani, memiliki keberanian menegakkan yang ma'ruf dan mencegah yang munkar serta memiliki keberanian karena tanpa keberanian, segala sifat-sifat terdahulu tidak akan dapat dijalankan secara efektif.

Model kepemimpinan yang dikembangkan menyarankan bahwa seorang pemimpin yang efektif memberikan kepada bawahannya suatu jalan untuk mencapai tujuan akhir.

Adapun bentuk kegiatan-kegiatan itu antara lain adalah :

- a. Memberikan instruksi yang spesifik untuk mengurangi ambiguitas (keduaartian) pekerjaan sehingga tugas dapat dilaksanakan oleh karyawan secara efektif.
- b. Memberikan pelatihan dan bimbingan kepada karyawan.
- c. Menyingkirkan halangan bagi penyelesaian tugas dengan mengoreksi kekurangan material, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang menunggu dan sebagainya.
- d. Memberikan peningkatan gaji, penghargaan, promosi dan hadiah lain yang bersifat pemberian insentif kepada karyawan agar mereka termotivasi untuk bekerja keras guna mencapai tujuan akhir berprestasi.

Dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Hamzah menyebutkan beberapa indikator kepemimpinan yang efektif antara lain :

1. kepemimpinan adalah bagian dari manajemen yang mengandalkan hubungan interpersonal, dan bertujuan menyadap kemampuan manusia yang terpendam,
2. kepemimpinan tidak mesti menjadi tanggung jawab individu, dan
3. kepemimpinan dapat menjadi instrumen untuk memperbaiki organisasi

Prinsip kepemimpinannya sebagai berikut :

- a) sumbangsih/kontribusi individu ke arah pencapaian sasaran,
- b) keharmonisan dengan sasaran,
- c) efisiensi pemberian arah,
- d) kesatuan perintah,
- e) supervisi langsung,
- f) tepatnya pemberian arah,
- g) komunikasi manajerial,
- h) memahami,
- i) informasi,
- j) penggunaan organisasi informal secara strategis

Kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat kompleks, bukan

hanya dalam memahami pengoperasiannya melainkan juga definisinya. Beberapa teori tentang kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Teori Sifat Kepemimpinan

Sukanto dan Hani Handoko menjelaskan teori sifat (*Trait theories*) kepemimpinan berawal dari analisis pada para pemimpin yang mencoba untuk mengungkapkan sifat-sifat yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang tidak diperlukan bagi pemimpin. Dengan kata lain orang yang lahir telah membawa sifat-sifat tertentu yang memungkinkan dia dapat menjadi pemimpin. Pernyataan tersebut mengandung pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu fungsi dari kualitas seorang individu, bukan dari situasi, teknologi, ataupun dukungan masyarakat. Penelitian yang dilakukan terhadap ciri-ciri fisik, mental dan kepribadian pada tahun 1930 – 1950 menyatakan bahwa hanya ciri intelensia yang mempunyai derajat konsistensi tinggi. Keith Davis mengiktisarkan empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan pemimpin dalam organisasi, yaitu :

##### 1. Kecerdasan (intelligence)

Penelitian umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari bawahannya, tetapi tidak sangat berbeda.

##### 2. Kedewasaan dan hubungan sosial

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil, dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian luas.

##### 3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan

dorongan berprestasi yang lebih tinggi.

4. Sikap hubungan manusiawi  
Pemimpin secara relatif memiliki sikap hubungan manusiawi yang lebih baik.

Ciri-ciri yang dikemukakan Keith Davis tersebut hanya merupakan salah satu sifat-sifat kepemimpinan yang penting dan lebih bersifat deskriptif namun nilai analisis dan prediksinya rendah. Ciri-ciri kepemimpinan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi dalam upaya mempengaruhi bawahannya. Selain itu, perilaku kepemimpinan yang efektif sebagian besar tergantung pada situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu meskipun teori sifat tampak sangat menarik, teori sifat tidak efisien untuk mengidentifikasi dan memprediksi potensi kepemimpinan.

Studi empiris menunjukkan bahwa tidak terdapat sifat tunggal atau kelompok sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan yang baik (David A. Van Seters and Richard H.G. Field, 1990). Berdasarkan studi empiris tersebut masih diperlukan pengamatan untuk menguraikan perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif.

## 2. Teori Perilaku Pribadi

Kegagalan dari teori sifat kepemimpinan untuk mengungkap keefektifan kepemimpinan telah mengalihkan perhatian para peneliti untuk menjelajahi ungkapan yang mengatakan bahwa tindakan seseorang akan menentukan keefektifan kepemimpinan orang yang bersangkutan. Ungkapan tersebut telah mendorong para peneliti untuk menganalisis perilaku pemimpin dan dampaknya terhadap prestasi dan kepuasan bawahan, ketimbang mencari ciri-ciri kesuksesan kepemimpinan. Ohio State melakukan studi yang mengidentifikasi dua sifat

perilaku pemimpin yang utama, yaitu:

1. Struktur pemberian inisiatif (pemimpin menekankan pada penyelesaian tugas)
2. Pertimbangan (pemimpin memperhatikan kebersamaan individu dan kelompok), (Steers dan Field, 1990).

Dari hasil penelitian tersebut, teori perilaku pribadi mencoba untuk memisahkan dimensi perilaku pemimpin secara luas akan tetapi dimensi ini justru mengaburkan tafsiran tentang perilaku kepemimpinan itu sendiri. Teori perilaku pribadi belum menunjukkan secara jelas kaitan antara kepemimpinan dan indikator prestasi yang sangat penting seperti : kepuasan, efisiensi, dan kinerja secara meyakinkan.

## 3. Teori Kelompok Dalam Kepemimpinan

Teori kelompok dalam, kepemimpinan (*Group theory of leadership*) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Hal ini tampak dari studi Ohio State khususnya terhadap dimensi pemberian perhatian pada bawahan yang akan memperluas pandangan kelompok terhadap kepemimpinan.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang selalu memberikan perhatian dan memperhitungkan bawahannya akan mempunyai dampak positif pada sikap, kepuasan dan kinerja bawahan. Namun demikian dalam kenyataannya masih terdapat aspek-aspek penting lainnya yang perlu dianalisis dalam proses kepemimpinan seperti ciri-ciri seorang pemimpin dan aspek situasional.

## 4. Teori Situasional

Teori situasional timbul setelah teori sifat dan perilaku pribadi

maupun teori kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkap teori kepemimpinan secara menyeluruh. Dimulai pada awal tahun 1940 para ahli psikologi sosial mengalihkan perhatian pada aspek-aspek situasional kepemimpinan yang mempunyai dampak pada peranan, keterampilan, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja bawahan.

Teori situasional telah membuat tahapan yang nyata kearah kemajuan teori leadership dengan mengakui pentingnya faktor-faktor yang ada diluar pemimpin dan bawahannya, posisi kekuasaan relatif pemimpin dan bawahan serta sifat-sifat dari lingkungan eksternal. Aspek-aspek situasional tersebut kemudian akan menentukan jenis dari sifat pemimpin, keterampilan, pengaruh dan perilakunya yang dapat menyebabkan keefektifan kepemimpinan. Ide dasar dari teori situasional mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan antara bawahan dan situasi. Dengan diketahuinya jenis perilaku kepemimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi sebagian besar tergantung pada situasi, maka kepemimpinan yang efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak kompeten dalam situasi yang lain. Dengan kata lain kepemimpinan yang berhasil pada organisasi tertentu mungkin tidak berhasil pada organisasi lain. Mengingat telah diakui pentingnya faktor situasi, penelitian tentang kepemimpinan semakin menjadi sistematis dan model kontigensi kepemimpinan mulai bermunculan.

Model kontigensi menggambarkan kemajuan besar dalam evolusi teori kepemimpinan dan menyatakan bahwa pada hakikatnya kepemimpinan yang efektif tergantung pada satu faktor atau lebih dari perilaku kepribadian, pengaruh dan situasi secara

khusus pendekatan kepemimpinan dari model kontigensi tersebut adalah berusaha menyeleksi variabel-variabel moderator situasi dan memberitahukan pola kepemimpinan mana yang terbaik untuk digunakan.

Beberapa teori kontigensi yang paling populer saat ini adalah :

1. Teori kontigensi Fiedler (1967)
2. Teori Path Goal (Evans, 1970)
3. Teori Nomatif (Vroom dan Yetton, 1973)

Salah satu model kontigensi yang sangat menarik untuk ditelusuri lebih lanjut bagi efektifitas pemimpin adalah model kontigensi Fiedler yang disebut dengan Contingency Model of Leadership Effectiveness. Teori Kontigensi Fiedler menekankan perlunya menempatkan pemimpin dalam situasi yang sangat sesuai (cocok) dengannya atau untuk melatih pemimpin merubah situasi yang ia temui dicocokkan dengan pola kepemimpinannya sendiri.

Model Kontigensi Fiedler mendalilkan bahwa kinerja kelompok atau bawahan tergantung pada keadaan cocok dan tidaknya kepemimpinan yang tinggi. Jika kinerja dijadikan sebagai ukuran maka situasi yang cocok tersebut akan menghasilkan kinerja bawahan yang tinggi. Apabila situasional yang dihadapi pemimpin tidak cocok dengan kepemimpinan maka Fiedler menyarankan agar pemimpin (leader) melakukan perubahan terhadap situasi sehingga cocok dengan gaya kepemimpinannya.

Dalam hubungannya dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan 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 seorang kepala sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan

program-program pendidikan di sekolah. Lebih lanjut MI Anwar mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah, pada pokoknya kepemimpinan pendidikan memiliki tiga fungsi sebagai berikut :

- a) Membantu kelompok merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai yang akan menjadi pedoman untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan;
- b) Fungsi dalam menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program pendidikan di sekolah; dan
- c) Menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktifitas dan memperoleh kepuasan kerja guru tinggi. Artinya pemimpin harus menciptakan iklim organisasi yang mampu mendorong produktifitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal.

Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh kelebihan yang dimilikinya, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang berkaitan dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya, yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Kepala sekolah harus memahami bahwa sekolah sebagai suatu sistem organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin (*leader*) dibandingkan sebagai manager. Sebagai leader kepala sekolah harus :

- a) lebih banyak mengarahkan dari pada mendorong atau memaksa;
- b) lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau Surat Keputusan (SK);
- c) senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut;
- d) senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu dari pada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu;

- e) senantiasa mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan; dan
- f) senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada dari pada menyelahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.

Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat menggerakkan dan memotivasi kepada guru, karyawan, siswa, orang tua dan masyarakat. Kepada guru kepala sekolah memotivasi agar untuk menyusun program, menyajikan program dengan baik, melakukan analisis hasil belajar dan melaksanakan perbaikan dan pengayaan secara tertib dan bertanggung jawab. Sebagai kepala sekolah juga harus dapat memotivasi siswa untuk rajin belajar secara tertib, terarah, dan teratur dengan penuh kesadaran yang berorientasi masa depan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan situasi lingkungan budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif. Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah, dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepala sekolah memiliki tujuh peran, yaitu kepala sekolah sebagai Edukator, Manajer, Advisor, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM).

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah bertindak dan berperan selaku supervisor. Kepala sekolah diharapkan bertindak sebagai seorang konsultan yang dinamis, menyiapkan supervisi pendidikan dan latihan, instruksi, penyuluhan dan evaluasi. Dengan demikian tugas utamanya seorang supervisor adalah menolong seorang bawahan, bagaimana cara menyelesaikan tugas dengan mempergunakan kemampuan bawahan. Kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru.

Evaluasi terhadap guru dapat dilakukan oleh guru, siswa dan kepala sekolah. Evaluasi ini dilakukan dalam rangka mengetahui sampai sejauhmana guru-guru melaksanakan tugasnya, sesuai dengan program atau rencana satuan bahan pelajaran.

Kepala sekolah juga merupakan sosok yang dituakan sehingga diharapkan darinya adalah contoh dan teladan yang baik. Kedudukan kepala keluarga membawa dampak bahwa kepala sekolah berkewajiban melaksanakan bimbingan dan teguran terhadap anak yang melakukan kesalahan dengan sikap kebapakan dan tidak dilandasi dengan sikap kecurigaan. Oleh karena itu dalam persepsi guru seorang kepala sekolah harus memiliki karakteristik sebagai kepala keluarga disekolah. Sifat-sifat atau karakteristik seorang kepala sekolah sebagai kepala keluarga di sekolah yaitu memiliki integritas, adil, berkemampuan, dan memiliki intuisi serta realibilitas. Dalam persepsi guru, karakteristik-karakteristik itulah yang harus tercermin dari seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan Edukator, Manajer, Advisor, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM).

Dari beberapa pendapat beberapa ahli tentang kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah sebagai Edukator, Manajer, Advisor, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator.

### **Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru**

Dari pembahasan di atas bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap disiplin kerja guru dan memberikan makna bahwa faktor kepemimpinan Kepala Sekolah seperti perhatian terhadap guru tentang pengembangan karir, kekeluargaan/komunikasi dan pelayanan, kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam hal pembagian tugas, peningkatan

kualitas pendidikan, peningkatan sarana dan prasarana, dan hubungan dengan masyarakat/dinas lain, serta sikap atau kepribadian dari kepala sekolah terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Toni Edi tentang Pengaruh Kepemimpinan, pengalaman kerja, motivasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja Pegawai Bagian Kesejahteraan Masyarakat Kantor Sekretariat Kabupaten Kutai Kartanegara (tesis). Dari hasil penelitan tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Menurut Supriyatno kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang dalam berbagai lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Dengan demikian faktor kepemimpinan itu adalah merupakan faktor utama yang sangat penting dalam melakukan segala usaha dan tindakan kearah tercapainya apa yang menjadi tujuan sebelumnya yang dalam konteks ini adalah kedisiplinan. Jadi pemimpin adalah merupakan pendorong segala halangan dari rintangan, termasuk didalamnya sebagai pengubah sikap mental para yang menjadi bawahannya. Oleh karena itu diperlukan perhatian-perhatian khusus dari pimpinan atas prestasi atau hasil yang dicapai oleh bawahannya, adanya bantuan-bantuan yang diberikan oleh pimpinan atas kesulitan-kesulitan yang dialami bawahannya dan adanya pemberian contoh sesuatu yang belum diketahui oleh bawahannya.

Pendapat tersebut didukung pula oleh Driffner & Presthus dalam Soekarno K. 1986 : 111 yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberi motivasi kepada individu-individu dan kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan Seni dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk bersedia

dan mau mengikuti keinginan pemimpinnya, baik untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan bekerja sesuai standar-standar tertentu dan mentaati semua ketentuan dan aturan yang berlaku.

Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh kelebihan yang dimilikinya, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang berkaitan dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya, yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Kepala sekolah harus memahami bahwa sekolah sebagai suatu sistem organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin (*leader*) dibandingkan sebagai manager. Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat menggerakkan dan memotivasi kepada guru, karyawan, siswa, orang tua dan masyarakat. Kepada guru kepala sekolah memotivasi agar untuk menyusun program, menyajikan program dengan baik, melakukan analisis hasil belajar dan melaksanakan perbaikan dan pengayaan secara tertib dan bertanggung jawab. Sebagai kepala sekolah juga harus dapat memotivasi siswa untuk rajin belajar secara tertib, terarah, dan teratur dengan penuh kesadaran yang berorientasi masa depan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan situasi lingkungan budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif. Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah, dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepala sekolah memiliki tujuh peran, yaitu kepala sekolah sebagai Edukator, Manajer, Advisor, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM).

Dari uraian di atas jelas bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh dan ada hubungannya dengan disiplin kerja individu-individu yang dipimpinnya. Disiplin kerja tercipta apabila pemimpinnya dapat dijadikan contoh dan teladan bagi bawahannya, disiplin kerja

tercipta karena pemimpin yang dapat mengayomi dan menjadi panutan bawahannya.

## KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja guru. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah seperti perhatian terhadap guru tentang pengembangan karir, kekeluargaan/komunikasi dan pelayanan, kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam hal pembagian tugas, peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan sarana dan prasarana, dan hubungan dengan masyarakat/dinas lain, serta sikap atau kepribadian dari kepala sekolah terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja. Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh kelebihan yang dimilikinya, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang berkaitan dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya, yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin.

Kepala sekolah harus memahami bahwa sekolah sebagai suatu sistem organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin (*leader*) dibandingkan sebagai manager. Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat menggerakkan dan memotivasi kepada guru, karyawan, siswa, orang tua dan masyarakat. Kepada guru kepala sekolah memotivasi agar untuk menyusun program, menyajikan program dengan baik, melakukan analisis hasil belajar dan melaksanakan perbaikan dan pengayaan secara tertib dan bertanggung jawab. Sebagai kepala sekolah juga harus dapat memotivasi siswa untuk rajin belajar secara tertib, terarah, dan teratur dengan penuh kesadaran yang berorientasi masa depan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan situasi lingkungan budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif. Dengan demikian kepala sekolah

adalah seorang pemimpin pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah, dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Kepala sekolah memiliki tujuh peran, yaitu kepala sekolah sebagai Edukator, Manajer, Advisor, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwiro Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2001
- Edi Toni. *Pengaruh Kepemimpinan, pengalaman kerja, motivasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja Pegawai Bagian Kesejahteraan Masyarakat Kantor Sekretariat Kabupaten Kutai Kartanegara*, Tesis, Purwokerto, 2003
- Fandy Tjiptono Dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2003
- Ginanjari Ary. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Berdasarkan Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga, 2001
- Hardjito Dydiet. *Manajemen Situasi*. Jakarta: PT. Pradnya Paramit, 1997
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- James Dan Donald. *Human Resource Management in Education* *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Q-Media, 2008
- Konsep Kepemimpinan dalam Islam, <http://menaraislam.com/content/blogsection>, tanggal 02 Maret 2009
- Marno dan Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2008
- Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosadakarya, 2008
- Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta, 1998
- Safaria Trioantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004
- Soemarno, *Gerakan Disiplin Nasional*, Jakarta: Abadi, 1995
- Sondang P. Siagian. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003
- Thoha Miftah. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Dindonesia*. Jakarta: Kencana Pradana Media Group, 2008
- Yuniarsih Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit. CV. Alfabeta, 2008