

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA GURU
DI SMK POLIMEDIK KOTA DEPOK**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata dua (S2)
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



**Oleh:
MUHAMMAD LATIF
NIM: 202520063**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN
MENENGAH ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2022 M / 1444 H**

ABSTRAK

Tesis ini merupakan hasil penelitian tentang model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskripsi. Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Model kepemimpinan situasional kepala sekolah yang diterapkan di SMK Polimedik Kota Depok menunjukkan adanya empat gaya kepemimpinan. Pertama, *telling* atau instruksi; Kedua, *selling* atau konsultasi; Ketiga, *participating* atau partisipatif; Keempat, *delegating* atau delegasi.

Tesis ini menemukan bahwa Kepala Sekolah di SMK Polimedik Kota Depok lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegasi, sedangkan gaya kepemimpinan instruksi dan konsultasi hanya diterapkan kepada guru yang masih perlu bimbingan dan arahan yang lebih komprehensif. Kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok menggunakan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para gurunya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan kepala sekolah serta dukungan emosional yang diberikan kepala sekolah kepada para gurunya. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru mampu berimplikasi suatu peningkatan disiplin kerja.

Tesis ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok didasarkan atas interaksi kepala sekolah dan guru yang menitikberatkan pada kematangan emosional, sehingga dengan matangnya tingkat emosional guru melahirkan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib, teratur dan nyaman sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kata kunci: Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Guru

ABSTRACT

This thesis is the result of research on the situational leadership model of school principals in improving teacher work discipline at the Polimedik Vocational School of Depok City. This study uses a qualitative method with a description approach. Methods of data collection using interview techniques, documentation, and observation. Data analysis uses data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The situational leadership model of the principal applied at the Polimedik Vocational School of Depok City shows that there are four leadership styles. First, telling or instructions; Second, selling or consulting; Third, participating or participatory; Fourth, delegating or delegation.

This thesis finds that the Principal at the Polimedik Vocational School in Depok City is more dominant in using the participatory leadership style and the delegation leadership style, while the instruction and consulting leadership style is only applied to teachers who still need more comprehensive guidance and direction. The principal at the Polimedik Vocational School in Depok City uses a situational leadership style that is applied by looking at the readiness and maturity of the teachers to carry out the work given by the principal. This readiness and maturity is obtained from the level of direction and guidance given by the principal and the emotional support provided by the principal to his teachers. The formation of readiness and maturity in the teacher can have implications for an increase in work discipline.

This thesis concludes that the situational leadership of the principal at the Polimedik Vocational School of Depok City is based on the interaction of the principal and teacher which focuses on emotional maturity, so that with the emotional maturity level of the teacher gives birth to high work discipline. Discipline is an attitude or behavior that describes compliance with rules and regulations for the sake of an orderly, orderly and comfortable life in accordance with the goals to be achieved.

Keywords: Leadership, Work Discipline, Teacher

خالضث

هذه الأطروحة هي نتيجة بحث حول نموذج القيادة الظرفية لمديري المدارس في تحسين انضباط عمل المعلم في المدرسة المهنية المتعددة الوسائط في مدينة ديوك. تستخدم هذه الدراسة طريقة نوعية مع نهج الوصف. طرق جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والتوثيق والملاحظة. يستخدم تحليل البيانات تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج.

المهنية في مدينة ديوك أن هناك أربعة Polimedik يُظهر نموذج القيادة الظرفية للمدير المطبق في مدرسة أنماط للقيادة. أولاً ● الإخبار أو التعليمات ● ثانيًا ● البيع أو الاستشارات ● ثالثًا ● مشاركا أو تشاركيا ● رابعاً: التفويض أو التفويض

المهنية في مدينة ديوك هو المسيطر بشكل أكبر Polimedik توصلت هذه الأطروحة إلى أن مدير مدرسة في استخدام أسلوب القيادة التشاركية وأسلوب قيادة التفويض ● بينما يتم تطبيق أسلوب القيادة في التدريس والاستشارة فقط على المعلمين الذين لا يزالون بحاجة إلى توجيه وتوجيه أكثر شمولاً. يستخدم مدير مدرسة المهنية في مدينة ديوك أسلوب القيادة الظرفية الذي يتم تطبيقه من خلال النظر في مدى Polimedik استعداد المعلمين ونضجهم لتنفيذ العمل الذي قدمه المدير. يتم الحصول على هذا الاستعداد والنضج من مستوى التوجيه والإرشاد الذي يقدمه المدير والدعم العاطفي الذي يقدمه المدير لمعلميه. يمكن أن يكون لتكوين الاستعداد والنضج لدى المعلم آثار على زيادة انضباط العمل

المهنية في مدينة ديوك تستند Polimedik تخلص هذه الأطروحة إلى أن القيادة الظرفية للمدير في مدرسة إلى تفاعل المدير والمعلم الذي يركز على النضج العاطفي ● بحيث يؤدي مستوى النضج العاطفي للمعلم إلى مستوى عالٍ من الانضباط في العمل. . الانضباط هو موقف أو سلوك يصف الامتثال للقواعد واللوائح من أجل حياة منظمة ومنظمة ومريحة وفقاً للأهداف المراد تحقيقها

الكلمات المفتاحية: القيادة ● انضباط العمل ● المعلم

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Latif
Nomor Induk Mahasiswa : 202520063
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
Islam
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Situasional Kepala
Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja
Guru Di SMK Polimedik Kota Depok

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 25 Februari 2022
Yang membuat pernyataan

Muhammad Latif

TANDA PERSETUJUAN TESIS

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA GURU
DI SMK POLIMEDIK KOTA DEPOK**

TESIS

**Diajukan Kepada Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua (S2)
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**

**Disusun oleh
Muhammad Latif
NIM: 202520063**

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, 25 Februari 2022

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd.

Dr. Khasnah Syaidah, M.Ag.

Mengetahui,
Ketua Program Studi / Konsentrasi

Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA GURU DI SMK POLIMEDIK KOTA DEPOK

Nama : Muhammad Latif
NIM : 202520063
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah
Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal: 18 Agustus 2022

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Penguji II	
4	Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Pembimbing I	
5	Dr. Khasnah Syaidah, M.Ag.	Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera / Sekretaris	

Jakarta, 18 Agustus 2022
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Penulisan transliterasi Arab-Indonesia dalam karya ilmiah (tesis atau disertasi) di Institut PTIQ didasarkan pada keputusan bersama menteri agama dan menteri pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia nomor 158 th. 1987 dan nomor 0543/u/1987 tentang transliterasi arab-latin.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa arab dalam transliterasi latin (bahasa Indonesia) dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Penjelasan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	Ts	Te dan Es
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	<u>H</u>	Ha (dengan garis dibawahnya)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	<u>Z</u>	Zet (dengan garis dibawahnya)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	Sh	Es dan ha
ض	Dhad	Dh	De dan ha
ط	Tha	Th	Te dan ha
ظ	Zha	Zh	Zet dan ha
ع	„Ain	„	Koma terbalik (diatas)

غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	a/''	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Berikut ini daftar huruf arab dan transliterasinya dalam huruf latin:

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti halnya vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat ditransliterasikan sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Penjelasan
أَ	Fathah	A	A
إِ	Kasrah	I	I
أُ	Dhammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Penjelasan
أَي	Fathah Dan Ya	Ai	A dan I
أَو	Fathah Dan Wau	Au	A dan U

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya harakat dan huruf ditransliterasikan sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf latin	Penjelasan
اَ	Fathah dan Alif	A	A dan garis di atas
يَ	Kasrah dan Ya	I	I dan garis di atas
وْ	Dhammah dan Ya	U	U dan garis di atas

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk huruf ta marbutah adalah sebagai berikut:

- Jika ta marbutah itu hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah atau dhammah, maka transliterasinya adalah “t”.
- Jika ta marbutah itu mati atau mendapat harakat sukun, maka transliterasinya adalah “h”.
- Jika pada kata yang terakhir dengan ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang “al” dan bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan “h”.

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan arab dilambangkan dengan sebuah tanda, maka dalam transliterasi latin (Indonesia) dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu (dobel huruf).

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu "ال" (alif dan lam), baik kata sandang tersebut diikuti oleh huruf syamsiah maupun diikuti oleh huruf qamariah, seperti kata “*al-syamsu*” atau “*al-qamaru*”.

7. Hamzah

Huruf hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kalimat dilambangkan dengan apostrof (,). Namun, jika huruf hamzah terletak di awal kalimat (kata), maka ia dilambangkan dengan huruf alif.

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya, setiap kata, baik fi‘il maupun isim, ditulis secara terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain, karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, seperti kalimat “*Bismillâh al-Rahmân al-Râhîm*”.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis bisa menyelesaikan tesis ini.

Oleh karena itu penulis ucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Nasaruddin Umar, MA. Selaku Rektor Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta beserta stafnya yang telah memberikan fasilitas selama proses belajar mengajar.
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta yang selalu memberikan motivasi, bimbingan serta dedikasinya untuk kemajuan bersama.
4. Dosen Pembimbing Tesis Dr. H. Edy Junaedi Sastradiharja, M.Pd. dan Dr. Khasnah Syaidah, M.Ag yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan

- tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan petunjuk kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta, yang secara langsung atau tidak langsung yang telah memberikan bantuan berupa fasilitas dan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.
 6. Kepala SMK Polimedik Kota Depok yang telah mengizinkan, membantu serta memberikan waktu dan tenaganya kepada penulis dalam melakukan penelitian.
 7. Guru-guru SMK Polimedik Kota Depok yang telah membantu berupa waktu dan tenaganya kepada penulis dalam melakukan penelitian.
 8. Kedua orang tua penulis, Almarhum H. Abdul Pani dan Almarhumah Hj. Mutiyah, yang telah memberikan kasih sayang, doa, nasehat, serta kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, yang merupakan anugerah terbesar dalam hidup.
 9. Terspesial kepada istri tercinta Astikawati dan Putriku Saqfatul Ilmi Latifah yang telah memberikan semangat dan menemani kepada penulis hingga tesis ini selesai.
 10. Teman-temanku semuanya yang telah membantu selesainya tesis ini yang tidak penulis sebutkan satu persatu.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya dalam harapan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, sanak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 25 Februari 2022
Penulis

Muhammad Latif

DAFTAR ISI

Judul.....	i
Abstrak.....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis	ix
Halaman Persetujuan Tesis.....	xi
Tanda Pengesahan Tesis	xiii
Pedoman Transliterasi.....	xv
Kata Pengantar	xix
Daftar Isi	xxi
Daftar Lampiran.....	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Sistematika Penulisan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI.....	9
A. Displin Kerja Guru.....	9
1. Hakikat Disiplin Kerja	9
2. Hakikat Guru	16
3. Pentingnya Disiplin Kerja Guru	26
4. Macam-Macam Disiplin Kerja.....	30
5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Displin Kerja.....	36
6. Indikator Disiplin Kerja	42
7. Hambatan Disiplin Kerja.....	46
8. Pembinaan Disiplin Kerja Guru	48

B. Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	54
1. Hakikat Kepemimpinan.....	54
2. Jenis-Jenis Model Kepemimpinan	62
3. Model Kepemimpinan Situasional	68
4. Hakikat Kepala Sekolah	77
5. Peran Kepala Sekolah.....	81
6. Peran Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru	96
C. Penelitian Terdahulu yang Relevan	99
D. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian	103
E. Hipotesis.....	108
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	109
A. Populasi dan Sampel	109
B. Sifat Data.....	113
C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	114
D. Instrumen Data	115
E. Jenis Data Penelitian	116
F. Sumber Data.....	117
G. Teknik Pengumpulan Data.....	118
H. Teknik Analisis Data.....	120
I. Waktu dan Tempat Penelitian	121
J. Jadwal Penelitian.....	122
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	123
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	123
B. Temuan Hasil Penelitian	131
C. Pembahasan	142
BAB V PENUTUP.....	155
A. Kesimpulan	155
B. Implikasi Hasil Penelitian	156
C. Saran-Saran	156
DAFTAR PUSTAKA	159
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Penugasan Pembimbing
- Lampiran 2 Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran 3 Surat Pemberian Izin Penelitian
- Lampiran 4 Kartu Kontrol Bimbingan Tesis
- Lampiran 5 Lokasi Penelitian
- Lampiran 6 Pedoman Wawancara
- Lampiran 7 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Wahyudi, S.T.
- Lampiran 8 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom.
- Lampiran 9 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Meryana, S.Pd.
- Lampiran 10 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Ratna Puspasari, S.Pd.
- Lampiran 11 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Tri Ratna Ningrum, S.Pd.
- Lampiran 12 Transkrip Hasil Wawancara dengan Ibu Fitri Rokhani, S.Pd.
- Lampiran 13 Transkrip Hasil Wawancara dengan Bapak A Rijal Nurhalim, S.Pd.
- Lampiran 14 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Wahyudi, S.T.
- Lampiran 15 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom.
- Lampiran 16 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Meryana, S.Pd.
- Lampiran 17 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Ratna Puspasari, S.Pd.
- Lampiran 18 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Tri Ratna Ningrum, S.Pd.
- Lampiran 19 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Fitri Rokhani, S.Pd.
- Lampiran 20 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak A Rijal Nurhalim, S.Pd.
- Lampiran 21 Plagiarism Check

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan hasil penelitian Komnas HAM, tercatat ada empat kondisi darurat pendidikan Indonesia, salah satunya mengenai rendahnya kualitas guru serta suasana pembelajaran di sekolah yang tidak kondusif.¹ Zulkarnaen dan Ari Dwi Handoyo di dalam jurnalnya menjelaskan pendidikan di Indonesia saat ini dari segi kualitas sangatlah rendah tidak sesuai apa yang kita harapkan. Adapun faktor-faktor dari pendidikan tersebut yang mempengaruhi bisa kita lihat dari faktor internalnya, meliputi staf-staf yang berperan di pemerintahan seperti departemen pendidikan nasional, dinas pendidikan daerah serta sekolah-sekolah yang sudah maju di bidang pendidikan. Selanjutnya dari faktor eksternalnya, yaitu masyarakat pada umumnya yang mana masyarakat sebagai ikon dan juga merupakan tujuan dari adanya pendidikan itu sendiri.²

Rendahnya kualitas guru ini dapat dilihat dari beberapa indikator yang terjadi di lapangan, seperti ketidaksiplinan guru saat memasuki jam pelajaran di kelas, terlambat datang ke sekolah, sering tidak masuk kelas tanpa alasan yang jelas, mudah meninggalkan jam pelajaran, tidak membuat perangkat pembelajaran, serta kurang inovatif dalam

¹ M. Nadlir, “Komnas HAM Catat 4 Kondisi Darurat Pendidikan Indonesia,” dalam <https://nasional.kompas.com/read/2018/05/02/12581141/komnas-ham-catat-4-kondisi-darurat-pendidikan-indonesia>. Diakses pada 13 Desember 2021

² Zulkarnaen dan Ari Dwi Handoyo, “Faktor-Faktor Penyebab Pendidikan Tidak Merata Di Indonesia”, dalam *Jurnal Prosiding Seminar Nasional*, Vol. 04 No.1 Tahun 2019, hal. 21.

pelaksanaan pembelajaran. Keadaan ini tentu begitu memprihatinkan dan akan merugikan peserta didik. Begitu pula dengan suasana pembelajaran yang kurang mendukung dikarenakan sarana prasarana sekolah yang masih belum memadai. Sekolah-sekolah yang masih dalam taraf berkembang tentu belum mampu sepenuhnya menyediakan berbagai macam fasilitas untuk mendukung kegiatan belajar mengajar di kelas. Guru dengan dengan kualitas rendah tentu akan kesulitan untuk mengatasi masalah ketersediaan sarana prasarana ini, sehingga peserta didiklah yang menjadi korban pendidikan. Oleh karena itu, memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan menjadi sebuah keniscayaan.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Melihat tujuan pendidikan nasional tersebut, maka penting kiranya untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang beretika dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas unggul.³

Salah satu komponen pendidikan yang berperan penting dalam menggerakkan seluruh ekosistem adalah kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai peran strategis dalam mewujudkan satuan pendidikan yang berkualitas secara akademik dan beretika secara sosial. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah sangatlah besar. Kepala sekolah menjadi tonggak keberlangsungan dan keterjaminan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus inovatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Menurut Depdiknas seperti yang dikutip oleh Basri, bahwasanya standar kepemimpinan kepala sekolah secara efektif salah satunya adalah mengembangkan profesionalitas dan mengelola sumber daya manusia.⁴

Profesionalitas dapat dikembangkan dimulai dari diri kepala sekolah dibarengi dengan profesionalitas guru dan karyawan sekolah baru dapat diterapkan dan dijadikan contoh teladan bagi peserta didik. Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara terprogram dan berkesinambungan untuk menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan

³ Depdiknas, Undang-undang RI No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, 2003.

⁴ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hal. 64.

sekolah yang profesional. Saat ini dunia pendidikan lebih membutuhkan gaya kepemimpinan yang kuat dibandingkan dengan manajemen. Begitu pula dengan sekolah yang lebih membutuhkan adanya seorang pemimpin dibandingkan dengan seorang *manager*. Dengan demikian, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang efektif tentu akan menjadikan sekolahnya menjadi lebih baik dan bahkan mampu melahirkan guru maupun karyawan yang profesional bekerja dalam bidangnya.

Kepemimpinan merupakan sifat seorang pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki jiwa kepemimpinan sebagai bekal untuk memikul tanggung jawab besar mencapai suatu visi misi yang telah ditetapkannya. Kepemimpinan merupakan daya dan upaya yang dilakukan seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar menjalankan rencana yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara efektif dan efisien.⁵

Kepala sekolah profesional tentu akan mengaplikasikan visi misinya ke dalam suatu tindakan yang konkret. Salah satunya dengan membuat paradigma baru yang inovatif dalam manajemen kepemimpinannya. Kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah, salah satunya berdampak pada mutu pendidikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mutu pendidikan di suatu sekolah bergantung pada bagaimana seorang kepala sekolah mampu mengelola sekolahnya secara efektif dan efisien.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikannya adalah meningkatkan kedisiplinan guru. Adapun kedisiplinan guru yang diharapkan diantaranya datang ke sekolah tepat waktu, masuk dan keluar kelas sesuai waktu yang sudah ditentukan, membuat perangkat pembelajaran dan inovatif dalam pelaksanaan pembelajaran. Kepala sekolah tentu harus bertanggung jawab akan keberhasilan kinerja guru dalam meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Sayangnya, realita di lapangan menunjukkan bahwa salah satu faktor penghambat kepala sekolah profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah rendahnya produktivitas kerja.⁶ Rendahnya produktivitas kerja ini antara lain dikarenakan rendahnya etos kerja dan disiplin. Salah satu indikator permasalahan tersebut terlihat pada rendahnya prestasi belajar peserta didik baik dari segi akademis maupun non akademis.⁷

⁵ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...*, hal. 11.

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 72.

⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, ...*, hal. 76.

Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat diketahui melalui presensi, kerjasama, kegairahan kerja dan hubungan yang harmonis. Diungkapkan oleh Zainun bahwa komunikasi juga mempengaruhi semangat kerja karyawan. Apabila suatu organisasi atau instansi mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, maka organisasi atau instansi tersebut akan memperoleh banyak keuntungan seperti pekerjaan lebih cepat selesai dan tingkat absensi berkurang.⁸

Berdasarkan pengamatan penulis, gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok belum tepat untuk menghadapi situasi dan tingkat kematangan jiwa para guru yang dipimpinnya sehingga disiplin kerja guru dalam melaksanakan tugasnya belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Guru datang mengajar terlambat dan adapula yang malas mengajar. Meskipun hanya sebagian kecil saja, tetapi hal ini tentu akan mempengaruhi dan mengganggu proses belajar mengajar di sekolah. Selain itu masih ada guru yang datang pada saat jam mengajar saja. Komitmen guru dan disiplin kerja juga tampak masih kurang. Hal ini terlihat masih banyak guru yang datang terlambat dan jam belajar kosong karena guru sedang di luar sekolah.

Melihat permasalahan tersebut, maka langkah pertama yang harus dilakukan kepala sekolah untuk memperbaiki produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan meningkatkan kedisiplinan. Peningkatan kedisiplinan ini menjadi penting untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.⁹ Sedangkan menurut Sutrisno dalam Hamali menjelaskan faktor-faktor peningkatan disiplin diantaranya adalah besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan kepemimpinan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian dari pimpinan dan diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.¹⁰ Ketika guru disiplin dalam mengikuti aturan dan tata tertib sekolah juga disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya, maka kinerja guru akan membaik. Hal tersebut akan tampak pada peningkatan efektivitas belajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sehingga akan tercipta iklim belajar yang kondusif pula. Kondisi disiplin tersebut tentu akan berimbas baik pada prestasi belajar peserta didik yang diharapkan akan semakin

⁸ Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara, 2000.

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,..., hal. 80.

¹⁰ Alif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, 2016, hal. 219.

meningkat setiap periodenya bukan hanya dari segi akademis tetapi juga hasil non akademis seperti perilaku peserta didik.

Model kepemimpinan kepala sekolah yang tepat dapat mempengaruhi kedisiplinan guru yang nantinya dapat berfungsi secara optimal untuk meningkatkan kualitas pendidikan sesuai tujuan yang diharapkan. Pemilihan seni kepemimpinan dan keterampilan manajemen dengan strategi yang tepat akan mampu mengantarkan seseorang untuk mencapai visi atau cita-cita yang telah ditetapkannya. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi seorang pemimpin untuk memilih kemudian mengembangkan model kepemimpinan yang tepat sebagai suatu strategi untuk menggapai tujuan sekolah yang telah dicanangkan.

Kematangan guru dalam bekerja di sekolah tentulah berbeda-beda. Oleh karena itu, perlu adanya model kepemimpinan yang tepat dan dapat menggerakkan guru sesuai tingkat kematangan dalam bekerja. Kepemimpinan tersebut adalah model kepemimpinan situasional dengan empat gayanya yang diterapkan sesuai tingkat kematangan bawahannya termasuk dalam pengendalian disiplin kerja guru. Kedisiplinan kerja guru menjadi permasalahan yang penting dalam dunia pendidikan dan harus segera diatasi. Permasalahan kedisiplinan ini menjadi pelik karena fakta di lapangan menunjukkan para guru sering melalaikan disiplin kerja. Hal ini tampak pada jam kedatangan guru ke sekolah. Masih banyak guru yang datang terlambat, tidak berada di sekolah pada jam kerja, serta pulang sebelum waktunya. Para guru pun sering menunda-nunda pekerjaan tanpa alasan yang jelas. Formalitas kedatangan di sekolah masih menjadi pekerjaan rumah bagi kepala sekolah yang harus segera ditangani karena hal tersebut akan berimbas pada prestasi kerja guru. Disinilah peranan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan perlu diuji. Kinerja guru yang sejatinya menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi seorang guru perlu kembali dibangkitkan gairahnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan judul “Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, maka penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan berikut:

1. Masih banyak guru yang terlambat datang ke sekolah.
2. Masih banyak guru yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.
3. Masih banyak guru yang meninggalkan jam pelajaran tanpa memberikan tugas kepada peserta didik.
4. Masih banyak guru yang tidak membuat administrasi kelas.

5. Kepala sekolah belum menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan kerja bawahannya.
6. Kepala sekolah belum memperhatikan kematangan kerja bawahannya sehingga kurang efektif dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinannya.
7. Kurang optimalnya peran kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi hanya pada: (1) model kepemimpinan situasional kepala sekolah. (2) disiplin kerja guru di sekolah.

2. Perumusan masalah

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, maka penulis membuat rumusan masalah yakni “Bagaimana Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dapat Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok?”

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum pada penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang paling dominan diperankan oleh kepala sekolah pada model kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok.
- b. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kedisiplinan kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok.
- c. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat:

- a. Untuk mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang kepemimpinan kepala sekolah.

- b. Untuk dijadikan bahan kajian pustaka bagi para peneliti maupun para ilmunan.
- c. Untuk dapat dijadikan bahan referensi dan kepustakaan dalam pengembangan teori-teori kepemimpinan dan disiplin kerja guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi para praktisi pendidikan dan seluruh *stakeholder* pendidikan yaitu:

- a. Bagi sekolah objek penelitian, yaitu sebagai masukan dan sumbangsih pemikiran yang berguna untuk meningkatkan peran sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru.
- b. Bagi guru penelitian ini diharapkan memberikan tuntunan atau pedoman dalam meningkatkan kualitas disiplin kerjanya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- c. Bagi pembaca, penelitian ini tentu akan berguna untuk memberikan informasi tentang model kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap peningkatan disiplin kerja guru.
- d. Bagi kampus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih karya, masukan dan kualitas mahasiswa dalam mengembangkan metode pembelajaran.
- e. Bagi lembaga pendidikan lain, hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan disiplin kerja guru melalui percontohan strategi dan model kepemimpinan situasional kepala sekolah.

F. Sistematika Penulisan

Agar memudahkan dalam memahami isi tesis ini, peneliti sajikan sistematika penulisan tesis secara garis besar sebagai berikut :

Bab I memuat latar belakang masalah, rumusan masalah (identifikasi, pembatasan dan perumusan masalah), signifikansi penelitian (tujuan dan manfaat), kajian pustaka, dan sistematika penulisan. Bab II mengulas tentang kerangka teori disiplin kerja guru, model kepemimpinan situasional kepala sekolah, asumsi, paradigma, kerangka penelitian serta hipotesis penelitian. Bab III membahas metodologi penelitian yang meliputi populasi dan sampel, sifat data, variabel penelitian dan skala pengukuran, instrumen data, jenis data penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, waktu dan tempat penelitian serta jadwal penelitian.

Bab IV memuat deskripsi objek penelitian, temuan hasil penelitian dan pembahasan. Sementara bab V merupakan penutup yang terdiri atas simpulan, implikasi hasil penelitian dan saran-saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Disiplin Kerja Guru

1. Hakikat Disiplin Kerja

Manusia yang sukses adalah manusia yang mampu mengatur dan mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja. Maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin. Kedisiplinan kerja adalah bagaimana seseorang mampu untuk bekerja sesuai dengan aturan dan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan disiplin itu sendiri para ahli memiliki bermacam-macam pemaknaan seperti yang diungkapkan oleh Martoyo, disiplin itu berasal dari bahasa Latin dari kata “*discipline*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat.¹ Ada berbagai pendapat mengenai disiplin kerja yang diambil dari berbagai sumber diantaranya:

- a. Sinungan mengatakan bahwa ”secara terminologis disiplin berasal dari kata *disciplina* atau dalam Bahasa Inggrisnya *discipline* yang berarti ”pengajaran, latihan dan sebagainya” sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.²

¹ Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000, hal. 151.

² Sinungan Anogara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal. 145.

- b. Prijidarminto dalam Cecep Darmawan 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.³ Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap atau perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.
- c. Hadari Nawawi mengemukakan pendapatnya bahwa "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".⁴
- d. Ariesandi mengatakan bahwa kata disiplin berasal dari bahasa Latin "*discipulus*" yang berarti "pembelajaran". Jadi, disiplin itu sebenarnya difokuskan pada pengajaran. Menurut Ariesandi arti disiplin sesungguhnya adalah proses melatih pikiran dan karakter anak secara bertahap sehingga menjadi seseorang yang memiliki kontrol diri dan berguna bagi masyarakat.⁵

Sikap dan perilaku disiplin adakalanya muncul pada diri pribadi apabila ada suatu penekanan, dan penciptaan dari lingkungan di mana individu berinteraksi, terutama dalam lingkungan kerja. Disiplin kerja akan tercipta apabila suatu organisasi atau instansi menetapkan aturan dan ketetapan sesuai dengan budaya dan kesepakatan bersama, agar tujuan organisasi tercapai. Begitu juga disiplin kerja guru di sekolah, harus diciptakan oleh kepala sekolah agar tertib dan teratur keberlangsungan sekolah. Hal ini senada dengan yang diungkap oleh Veithzal Rivai mengatakan "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 atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku".⁶

³ Cecep Darmawan, *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah-Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*, Bandung: Khazanah Intelektual, 2006, hal. 110.

⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000, hal. 104.

⁵ Ariesandi, *Rahasia Mendidik Anak agar Sukses dan Bahagia, Tips dan Terpuji Melejitkan Potensi Optimal Anak*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008, hal. 230.

⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004, hal. 444.

Sedangkan T. Hani Handoko mendefinisikan disiplin secara sederhana yaitu "disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi".⁷ Seseorang dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin merupakan suatu sikap dan perilaku yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan. Sikap disiplin akan muncul manakala bila telah muncul niat dari dalam diri guru itu sendiri, hal ini akan lebih kuat mendorong sikap dan perilaku untuk patuh dan mentaati peraturan sekolah. Sikap dan perilaku disiplin muncul ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak dalam mentaati segala peraturan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dipahami bahwa disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib, teratur dan nyaman sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Apabila sikap disiplin sudah menyatu pada diri pribadi, maka bukan dianggap suatu beban, bahkan akan berlaku sebaliknya bilamana ia tidak melakukan sebagaimana mestinya.

Sebagian besar orang beranggapan bahwa disiplin adalah sebuah peraturan yang ketika dilanggar akan mendapatkan hukuman fisik, pada kenyataannya disiplin disini diartikan sebagai tindakan pengendalian diri terhadap pekerjaan disiplin kerja merupakan otoritas antara aturan dan peraturan, setiap individu harus tunduk pada aturan dan melaksanakan pekerjaan sesuai peraturan. Guru harus berusaha untuk tidak melakukan sesuatu yang tidak diinginkan di dalam kelas dengan cara penegakan disiplin.⁸

Penerapan kedisiplinan warga sekolah terutama para guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah berkaitan erat dengan disiplin kerja guru tersebut. Seorang guru profesional tentu akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan setiap tugas yang diamanahkan kepadanya karena guru merupakan suri tauladan bagi siswa. Ketika guru disiplin dan mematuhi semua tata tertib yang ada di suatu sekolah atau lembaga maka siswa akan mencontoh dengan baik. Tugas guru tidak hanya mendidik siswa, mengajar, membimbing, melatih, mengarahkan, menilai dan mengevaluasi,

⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: Penerbit BPFE, 2000, hal. 208.

⁸ Fauzan Adib dan Budi Santoso, "Upaya Peningkatan Prestasi Belajar Siswa Dengan Disiplin Kerja Guru", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2016, hal. 198-203.

tetapi juga merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan siswa dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi siswa, baik potensi afektif, kognitif, dan psikomotorik sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.⁹ Selain itu, guru juga mempunyai tugas dalam hal kemanusiaan dan kemasyarakatan. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan adalah bahwa guru merupakan orang tua kedua bagi siswa, ia harus mampu menarik simpati dan menjadi idola bagi para siswa. Dalam hal kemasyarakatan, bahwa guru merupakan orang yang mempunyai kedudukan terhormat di masyarakat karena ikut mencerdaskan kehidupan bangsa dengan segala ilmu yang dimilikinya. Semua dilakukan dengan profesional demi meningkatkan mutu pendidikan para siswa.

Islam pun mengajarkan kedisiplinan. Hal ini tampak pada sabda Nabi Muhammad SAW sebagai berikut:

حَدَّثَنَا الْمَكِّيُّ بْنُ إِبْرَاهِيمَ: أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ سَعِيدٍ، هُوَ ابْنُ أَبِي هِنْدٍ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: (نِعْمَتَانِ مَغْبُورٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصِّحَّةُ وَالْفَرَاغُ). قَالَ عَبَّاسٌ الْعَبْرِيُّ: حَدَّثَنَا صَفْوَانُ بْنُ عَيْسَى، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ سَعِيدِ بْنِ أَبِي هِنْدٍ، عَنْ أَبِيهِ: سَمِعْتُ ابْنَ عَبَّاسٍ، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ: مِثْلَهُ

*“Al-Makki bin Ibrahim telah menceritakan kepada kami: 'Abdullah bin Sa'id mengabarkan kepada kami, beliau putra Abu Hind, dari ayahnya, dari Ibnu 'Abbas radhiyallahu 'anhuma, beliau berkata: Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda, “Dua nikmat yang banyak manusia melalaikannya: kesehatan dan waktu luang.” Dua nikmat yang sering disia-siakan oleh banyak orang, yaitu kesehatan dan waktu luang”.*¹⁰ (Hadits riwayat al-Bukhari, nomor hadist 6412)

Orang yang disiplin dalam bekerja tentu tidak akan menyia-nyiakan waktu luangnya. Setiap pekerjaan yang harus dilakukannya sudah diatur sedemikian rupa sehingga mampu meminimalisir waktu luang yang sia-sia. Setiap waktu yang dimilikinya serasa sangat berharga. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam surah Al-Ashr ayat 1-3 sebagai berikut:

⁹ Al-Rasyidin dan Samsul, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 41.

¹⁰ Al-Bukhari, *Shahih Al-Bukhari*. Kairo: Dar thuq al-Najat, 1422H, juz 3 h. 57 dan dikutip Muhammad Faiz Almath, *1100 Hadist Terpilih Sinar Ajaran Muhammad*. Jakarta: Gema Insani Press, 1999.

وَالْعَصْرِ ۱ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۲ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ۳

“Demi masa, sungguh, manusia berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran.”

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa setiap manusia mengalami kerugian. Siapa orang yang merugi itu? Yakni orang-orang yang menyia-nyiakan waktunya. Ayat tersebut dimulai dengan sumpah mengenai waktu. Tentu ketika Allah SWT sudah bersumpah dengan menggunakan “masa”, maka masa atau waktu itu dipandang sebagai suatu hal yang sangat berharga. Kemudian dijelaskan pula orang-orang yang tidak merugi itu adalah orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran. Ayat tersebut tentu merujuk pada kebaikan seseorang yang memiliki sifat disiplin. Bahwasanya orang yang disiplin tentu akan menggunakan waktu dengan bijak untuk berbuat kebajikan sebanyak-banyaknya sehingga ia akan terhindar dari kerugian waktu dan lain sebagainya.

Maksud dari surah Al-Ashr ayat 1-3 menurut Tafsir Jalalain adalah (Demi masa) atau zaman atau waktu yang dimulai dari tergelincirnya matahari hingga terbenamnya; maksudnya adalah waktu salat Asar. (Sesungguhnya manusia itu) yang dimaksud adalah jenis manusia (benar-benar berada dalam kerugian) di dalam perniagaannya. (Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh) mereka tidak termasuk orang-orang yang merugi di dalam perniagaannya (dan menasihati-nasihati) artinya sebagian di antara mereka menasihati sebagian yang lainnya (supaya menaati kebenaran) yaitu iman (dan menasihati-nasihati dengan kesabaran) yaitu di dalam menjalankan amal ketaatan dan menjauhi kemaksiatan.¹¹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Allah SWT. bersumpah demi masa, karena masa mengandung banyak keajaiban dan pelajaran yang menunjukkan kemahakuasaan dan kemahabijaksanaan-Nya bahwa manusia tidak akan lepas dari kekurangan dalam perlakuan dan keadaannya, kecuali orang-orang yang benar-benar beriman yang mengerjakan amal saleh, saling

¹¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*, Jilid I, Bandung: Sinar Baru, 1990, hal. 1.378.

menasihati sesama mereka untuk berpegang teguh dalam kebenaran yang mengandung semua kebaikan, dan saling menasihati untuk bersabar dalam melaksanakan apa yang diperintahkan kepada mereka dan dalam menjauhi segala larangan. Aku bersumpah demi masa karena mengandung banyak peristiwa dan pelajaran. ahwa semua manusia berada dalam kerugian karena banyak dikuasai oleh hawa nafsunya. Kecuali orang-orang yang beriman kepada Allah, mengerjakan amal saleh dengan penuh kepatuhan, dan saling menasihati sesamanya untuk berpegang teguh pada kebenaran, baik berupa keyakinan, ucapan maupun tindakan dan saling menasihati untuk bersabar atas segala kesulitan yang dialami orang yang berpegang teguh dalam beragama. Mereka adalah orang-orang yang selamat dari kerugian tersebut dan beruntung di dunia dan akhirat.¹²

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Demi masa, waktu sore, atau salat Asar. Allah bersumpah dengan masa agar manusia memperhatikan masa dan memanfaatkannya dengan baik; bersumpah dengan waktu sore, sebagaimana dengan waktu duha, sebagai salah satu bukti kuasa Allah; dan bersumpah dengan salat Asar karena keutamaannya atas salat-salat yang lain. Sungguh, manusia berada dalam kerugian, baik di dunia maupun akhirat, akibat hawa nafsu yang menyelubungi dirinya. Dan manusia rugi, kecuali orang-orang yang beriman dengan sejati dan mengerjakan kebajikan sesuai ketentuan syariat dengan penuh keikhlasan, serta saling menasihati satu sama lain dengan baik dan bijaksana untuk memegang teguh kebenaran sebagaimana diajarkan oleh agama dan saling menasihati untuk kesabaran dalam melaksanakan kewajiban agama, menjauhi larangan, menghadapi musibah, dan menjalani kehidupan.¹³

Ayat Alquran yang lain yaitu dalam surat An-Nisa ayat 103:

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ ۚ فَإِذَا
 أَطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ۚ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا
 مَّوْقُوتًا ۙ

“Maka apabila kamu telah menyelesaikan salat(mu), ingatlah Allah ketika kamu berdiri, pada waktu duduk dan ketika berbaring.

¹² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Volume 1, Jakarta: Lentera Hati, 2012. hal. 496-506.

¹³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, jilid X, Jakarta: Widya Cahaya, 2011, hal. 767.

Kemudian, apabila kamu telah merasa aman, maka laksanakanlah salat itu (sebagaimana biasa). Sungguh, salat itu adalah kewajiban yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.”

Maksud dari surah An-Nisa ayat 103 menurut Tafsir Jalalain adalah (Dan apabila kamu telah menyelesaikan salat, maka ingatlah Allah) dengan membaca tahlil dan tasbih (baik di waktu berdiri maupun di waktu duduk dan berbaring) tegasnya pada setiap saat. (Kemudian apabila kamu telah merasa tenteram) artinya aman dari bahaya (maka dirikanlah salat itu) sebagaimana mestinya. (Sesungguhnya salat itu atas orang-orang yang beriman adalah suatu kewajiban) artinya suatu fardu (yang ditetapkan waktunya) maka janganlah diundur atau ditangguhkan mengerjakannya. Ayat berikut turun tatkala Rasulullah saw. mengirim satu pasukan tentara untuk menyusul Abu Sofyan dan anak buahnya ketika mereka kembali dari perang Uhud. Mereka mengeluh karena menderita luka-luka.¹⁴

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah apabila kalian selesai melaksanakan salat khauf, yaitu salat dalam situasi perang seperti di atas, jangan lupa berzikir kepada Allah. Berzikirlah kepada-Nya dalam keadaan berdiri, berperang, duduk dan tidur. Karena, zikir dengan menyebut nama Allah akan dapat memantapkan dan menenangkan hati. Jika rasa takut telah hilang, laksanakanlah salat dengan sempurna. Sebab, pada dasarnya, salat merupakan kewajiban umat Islam yang mempunyai waktu-waktu tertentu.¹⁵

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah ayat yang sebelumnya menggambarkan pelaksanaan salat khauf dengan tata cara tersendiri dalam suasana perang. Pada ayat ini Allah memerintahkan kaum muslimin untuk melakukan zikir sesuai dengan kondisi mereka, berdiri, duduk, atau berbaring setelah selesai melakukan salat. Selanjutnya, apabila kamu telah menyelesaikan salat yang dilakukan dalam keadaan takut tersebut, ingatlah Allah sebanyak-banyaknya sesuai dengan kondisi dan kemampuan kamu, ketika kamu berdiri, pada waktu duduk, dan ketika berbaring, dan semoga dengan memperbanyak zikir itu kamu mendapat pertolongan dari Allah. Kemudian, apabila kamu telah merasa aman dari suasana menakutkan yang kamu alami yang menyebabkan kamu melaksanakannya dengan cara yang disebutkan di atas atau sudah kembali ke tempat asal kamu dari medan perang, maka laksanakanlah salat itu sebagaimana biasa sesuai dengan ketentuan yang telah

¹⁴ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 365.

¹⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 569-570.

ditetapkan syariat, terpenuhi rukun dan syaratnya serta sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sungguh, salat yang kamu lakukan itu adalah kewajiban yang ditentukan batas-batas waktunya atas orang-orang yang beriman. Karena itu, setiap salat dalam kondisi normal itu harus dilakukan pada waktu yang ditentukan untuknya, tidak bisa dimajukan atau dimundurkan.¹⁶

Penulis berpendapat bahwa pentingnya disiplin kerja karena merupakan sebuah sikap yang selalu tepat janji, sehingga orang lain mempercayainya. Selain menepati janji kepada orang lain, pemilik sifat ini akan selalu konsisten dengan apa yang ia ucapkan dan memiliki komitmen yang tinggi atas segala sesuatu yang ia kerjakan.

2. Hakikat Guru

Guru diambil dari pepatah Jawa yang kata guru itu diperpanjang dari kata “gu” digugu yaitu dipercaya, dianut, dipegang kata-katanya, “ru” ditiru artinya dicontoh, diteladani, ditiru, diteladani segala tingkah lakunya”.¹⁷ Guru adalah orang yang mendidik.¹⁸ Guru adalah orang yang sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai pendidikan.¹⁹ Semula kata guru mengacu pada seseorang yang memberikan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman kepada orang lain.

Guru berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, agar mencapai tingkat kedewasaannya, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaannya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT, dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.²⁰

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberi ilmu pengetahuan kepada murid karena guru merupakan sosok yang sangat diperlukan dalam menyukseskan tujuan pendidikan. “Itulah sebabnya setiap perbincangan mengenai pembaharuan kurikulum, pengadaan alat-alat belajar

¹⁶ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,...., hal. 255.

¹⁷ Kasiram, *Kapita Selekta Pendidikan*, IAIN Malang: Biro Ilmiah, 1999, hal. 119.

¹⁸ Burhani Ms dan Hasbi Lawrens, *Kamus Ilmiah Populer*, Jombang: Lintas Media, tt, hal. 87.

¹⁹ Jasa Ungguh Muliawan, *Pendidikan Islam Integratif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, hal. 142.

²⁰ Abdul Mujib, et al, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006, hal. 87.

sampai pada kriteria sumber daya manusia yang dihasilkan oleh usaha pendidikan, selalu bermuara pada guru".²¹

Guru merupakan bapak rohani atau *spiritual father* bagi peserta didik, yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pembinaan akhlak mulia, dan meluruskan perilakunya yang buruk. Oleh karena itu guru mempunyai kedudukan tinggi dalam Islam. Hal ini sesuai dalam kitab *Ihya' Ulum ad-Din* yang menyatakan: Seorang yang diberikan ilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu dialah yang dinamakan orang besar di bawah kolong langit ini. Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan ia sendiripun bercahaya ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain, ia sendiripun harum.²²

Dengan demikian guru adalah profesi yang sangat mulia, karena secara naluri orang yang berilmu itu dimuliakan dan dihormati oleh orang. Dan ilmu pengetahuan itu sendiri adalah mulia, sehingga profesinya sebagai pengajar adalah memberikan kemuliaan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam surah Al-Mujadalah ayat 11 sebagai berikut:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝۱۱

"Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Maksud dari surah A-Mujadalah ayat 11 menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepada kalian, "Berlapang-lapanglah) berluas-luaslah (dalam majelis") yaitu majelis tempat Nabi SAW. berada, dan majelis zikir

²¹ Muhammad Jufni, Syifa Saputra dan Azwir, "Kode Etik Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Pendidikan, Sains dan Humaniora*, Vol. 08 No. 4 Tahun 2020, hal. 576.

²² Abi Hamid Muhammad bin Muhammad Al-Ghazali, *Ihya' Ulum Ad-Din*, Juz I, hal. 55.

sehingga orang-orang yang datang kepada kalian dapat tempat duduk. Menurut suatu qiraat lafal al-majaalis dibaca al-majlis dalam bentuk mufrad (maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untuk kalian) di surga nanti. (Dan apabila dikatakan, "Berdirilah kalian") untuk melakukan salat dan hal-hal lainnya yang termasuk amal-amal kebaikan (maka berdirilah) menurut qiraat lainnya keduanya dibaca fansyuzuu dengan memakai harakat damah pada huruf Syinnya (niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian) karena ketaatannya dalam hal tersebut (dan) Dia meninggikan pula (orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat) di surga nanti. (Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan).²³

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai orang-orang yang mempercayai Allah dan rasul-Nya, apabila kalian diminta untuk melapangkan tempat duduk bagi orang lain agar ia dapat duduk bersama kalian maka lakukanlah, Allah pasti akan melapangkan segala sesuatu untuk kalian! Juga apabila kalian diminta untuk berdiri dari tempat duduk, maka berdirilah! Allah akan meninggikan derajat orang-orang Mukmin yang ikhlas dan orang-orang yang berilmu menjadi beberapa derajat. Allah Maha Mengetahui segala sesuatu yang kalian perbuat.²⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Pada ayat yang lalu Allah memerintahkan kaum muslim agar menghindari diri dari perbuatan berbisik-bisik dan pembicaraan rahasia, karena akan menimbulkan rasa tidak enak bagi muslim lainnya. Pada ayat ini, Allah memerintahkan kaum muslim untuk melakukan perbuatan yang menimbulkan rasa persaudaraan dalam semua pertemuan. Wahai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu, dalam berbagai forum atau kesempatan, "Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, agar orang-orang bisa masuk ke dalam ruangan itu," maka lapangkanlah jalan menuju majelis tersebut, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dalam berbagai kesempatan, forum, atau majelis. Dan apabila dikatakan kepada kamu dalam berbagai tempat, "Berdirilah kamu untuk memberi penghormatan," maka berdirilah sebagai tanda kerendahan hati, niscaya Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman di antaramu karena keyakinannya yang benar, dan Allah pun akan mengangkat orang-orang yang diberi ilmu, karena

²³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 1.043.

²⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 77-80.

ilmunya menjadi hujah yang menerangi umat, beberapa derajat dibandingkan orang-orang yang tidak berilmu. Dan Allah Maha teliti terhadap niat, cara, dan tujuan dari apa yang kamu kerjakan, baik persoalan dunia maupun akhirat.²⁵

Secara etimologis, istilah guru berasal dari bahasa India yang artinya orang yang mengajarkan tentang kelepasan dari sengsara.²⁶ Rabinranath Tagore sebagaimana dikutip oleh Suparlan menggunakan istilah Shanti Niketan atau rumah damai untuk tempat para guru mengamalkan tugas mulianya dalam membangun spiritualitas anak-anak India (*spiritual intelligence*).²⁷ Dalam bahasa Arab, guru dikenal dengan *al-mua'allim* atau *al-ustadz* yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim (tempat memperoleh ilmu). Dengan demikian, *almua'allim* atau *al-ustadz*, dalam hal ini juga mempunyai pengertian orang yang mempunyai tugas untuk aspek membangun spiritualitas manusia.

Pengertian guru kemudian semakin luas, tidak hanya terbatas dalam konteks keilmuan yang bersifat kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*) dan kecerdasan intelektual (*intelectual intelligence*), tetapi juga menyangkut kecerdasan kinestetik jasmaniyah (*bodily kinesthetic*), seperti guru tari, guru olahraga, dan guru musik. Semua kecerdasan itu pada hakikatnya juga menjadi bagian dari kecerdasan ganda (*multiple intelligence*) sebagaimana dijelaskan oleh pakar psikologi terkenal Howard Garner.²⁸ Dengan demikian, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik, maupun aspek lainnya.

Dalam pengertian umum, orang tidak mengalami kesulitan dalam menjelaskan siapa guru dan sosok guru. Dalam pengertian ini, makna guru selalu dikaitkan dengan profesi yang terkait dengan pendidikan anak di sekolah, di lembaga pendidikan, dan mereka yang harus menguasai bahan ajar yang terdapat dalam kurikulum. Secara umum, baik dalam pekerjaan ataupun sebagai profesi, guru selalu disebut sebagai salah satu komponen utama pendidikan yang sangat penting. Guru, siswa, dan kurikulum merupakan tiga komponen utama dalam sistem pendidikan nasional. Ketiga komponen pendidikan tersebut merupakan *conditio sine quanon* atau syarat

²⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,...., hal. 24-25.

²⁶ Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat, 2005, hal. 11.

²⁷ Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2001, hal. 11.

²⁸Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Dari Konsepsi Sampai Implementasi*, Jakarta: Grafindo Persada, 2002, hal. 36.

mutlak dalam proses pendidikan sekolah.²⁹ Melalui mediator yang disebut guru, siswa dapat memperoleh menu sajian bahan ajar yang diolah dari kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal. Guru adalah seseorang yang memiliki tugas sebagai fasilitator sehingga siswa dapat belajar dan mengembangkan potensi dasar dan kemampuannya secara optimal, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat atau swasta. Dengan demikian, guru tidak hanya dikenal secara formal sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, tetapi juga sebagai *social agent hired by society to help facilitate members of society who attend schools*,³⁰ atau agen sosial yang diminta masyarakat untuk memberikan bantuan kepada warga masyarakat yang akan dan sedang berada di bangku sekolah.

Dari aspek lain, beberapa pakar pendidikan telah mencoba merumuskan pengertian guru dengan definisi tertentu. Menurut Poerwadarminta, guru adalah orang yang kerjanya mengajar. Dengan definisi ini, guru disamakan dengan pengajar. Dengan demikian, pengertian guru ini hanya menyebutkan satu sisi saja, yaitu sebagai pengajar, tidak termasuk pengertian guru sebagai pendidik dan pelatih. Sementara itu, Zakiyah Darajat menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional karena guru telah menerima dan memikul beban dari orang tua untuk ikut mendidik anak-anak. Dalam hal ini, orang tua harus tetap sebagai pendidik yang pertama dan utama bagi anak-anaknya. Sedangkan guru adalah tenaga profesional yang membantu orang tua untuk mendidik anak-anak pada jenjang pendidikan sekolah.

Dalam melaksanakan peran dan tujuannya, guru memiliki berbagai status, antara lain; Pegawai Negeri sipil atau pegawai swasta, tenaga profesi dan pemimpin sosial (*social leader*). Sebagai pegawai negeri sipil dan pegawai swasta, seseorang akan memiliki status sebagai guru ketika ia telah memperoleh surat keputusan (SK), baik yang diperoleh dari pemerintah maupun dari lembaga penyedia layanan pendidikan (*educational services provider*), dengan memperoleh hak dan kewajiban yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Sebagai tenaga profesi, status guru seharusnya dapat disejajarkan dengan profesi yang lain seperti dokter, insinyur, dan profesi lain. Dalam bukunya bertajuk “Mengangkat Citra dan Martabat Guru”, Dedi Supriadi telah menjelaskan secara amat jelas

²⁹Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Dari Konsepsi Sampai Implementasi*,..., hal. 12.

³⁰ Suparlan, *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Dari Konsepsi Sampai Implementasi*,..., hal. 2.

pengertian profesi, profesional, profesionalisme, dan profesionalitas sebagai berikut.

Profesi menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan terhadap suatu pekerjaan. Profesional menunjuk pada dua hal, yakni orangnya dan penampilan atau kinerja orang itu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Sementara itu, profesionalisme menunjuk kepada derajat atau tingkat penampilan seseorang sebagai seorang profesional dalam melaksanakan profesi yang mulia itu.

Dalam bahasa sanksakerta, guru berarti seseorang yang dihormati, figur yang tidak memiliki celah dan tidak boleh memiliki kesalahan. Guru bukan hanya sekedar sebagai pendidik dan pengajar, melainkan juga mengemban misi seorang begawan, selain bijaksana juga menguasai ilmu pengetahuan dan mengemban nilai-nilai moral dan agama. Pengertian guru seperti ini sekaligus menyandang status yang memiliki peran amat mulia, yakni sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, dan pelatih.³¹

Sejalan dengan pendapat Safitri, dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Pasal 1) dinyatakan bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah.”³²

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, profesi keguruan dapat diartikan sebagai suatu profesi atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingannya kepada peserta didik.

Menurut Poerwadarminta dalam Wijaya menyatakan bahwa kompetensi berarti kewenangan untuk kekuasaan untuk menentukan atau merumuskan suatu hal.³³

Berdasarkan undang-undang guru dan dosen, ada empat bagian dari kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

a. Kompetensi Pedagogik

Merupakan kompetensi yang berkenaan dengan karakteristik peserta didik baik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural,

³¹ Stefan Pertz, *The Guru in Me - Critical Perspectives on Management*. GRIN Verlag. pp. 2–3. ISBN 978-3638749251, 2013, hal. 2-3.

³² Dewi Safitri, *Menjadi Guru Profesional*. Tembilahan-Riau: PT: Indragiri Dot Com, 2019, hal. 6.

³³ Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: PN Balai Pustaka, 2007, hal. 96.

emosional, dan intelektual. Seorang guru harus bisa memahami atau menilai siswanya berdasarkan kompetensi pedagogik yang dimiliki. Selain itu kemampuan dalam menguasai teori dan pembelajaran yang akan disampaikan juga sangat penting. Sebab ini adalah hal utama yang akan dilakukan guru sesuai dengan tujuannya, mencerdaskan kehidupan bangsa.

Kompetensi pedagogik juga berkenaan dengan bagaimana cara guru dalam mengembangkan kurikulum yang ada, memfasilitasi siswa agar dapat mengembangkan potensi diri yang dimilikinya, berkomunikasi yang baik dengan peserta didik, melakukan penilaian dan evaluasi, serta dapat melakukan tindakan refleksi.

b. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang harus dimiliki seorang guru dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Kompetensi ini meliputi a) kemampuan dalam menguasai materi, konsep, dan pola pikir yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran, b) menguasai standar kompetensi ataupun kompetensi dasar dalam mata pelajaran, c) mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif, dan d) memanfaatkan teknologi yang sesuai dengan perkembangan zaman.

c. Kompetensi Sosial

Sebagai seorang guru diharuskan untuk memiliki kompetensi sosial, sebab profesi keguruan sangat berhubungan erat dengan lingkungan masyarakat. Kompetensi sosial meliputi: a) mampu bersikap objektif dan tidak diskriminatif pada siswa, guru, ataupun orang tua siswa, b) mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, baik, dan santun kepada sesama guru atau tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, siswa, dan juga orang tua siswa, c) mampu beradaptasi dimanapun ia ditempatkan, d) mampu berkomunikasi dengan baik kepada sesama komunitas satu profesinya.

d. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian berkenaan dengan kemantapan dari kepribadian seorang guru yang meliputi: a) bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional, b) menampilkan kepribadian yang jujur dan berakhlak mulia yang dapat dijadikan teladan bagi orang banyak, c) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang netral, arif, dan berwibawa, d) mampu menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang

sedang diimban, dan e) mampu memegang teguh kode etik profesi guru.³⁴

Dari pernyataan-pernyataan di atas, sudah menjadi gambaran yang jelas bahwa menjadi seorang guru bukanlah hal yang mudah. Profesi guru mengharuskan kita menjadi makhluk sosial yang juga mampu menempatkan diri sebagai orang lain. Tugas guru yang utama adalah menyempurnakan, membersihkan, menyucikan, serta membawakan hati manusia untuk mendekatkan diri (*taqarrub*) kepada Allah SWT. Hal tersebut karena tujuan pendidikan Islam yang utama adalah upaya untuk mendekatkan diri kepada-Nya. Jika pendidik belum mampu membiasakan diri dalam peribadatan pada peserta didiknya, maka ia mengalami kegagalan dan tugasnya, sekalipun peserta didiknya memiliki prestasi akademis yang luar biasa. Hal itu mengandung arti akan keterkaitan antara ilmu dan amal shaleh.

Dalam perkembangan berikutnya, paradigma guru tidak hanya bertugas sebagai pengajar, yang mendoktrin peserta didiknya untuk menguasai seperangkat pengetahuan dan skill tertentu. Guru hanya bertugas sebagai motivator dan fasilitator dalam proses belajar mengajar. Keaktifan sangat tergantung pada peserta didiknya sendiri, sekalipun keaktifan itu berakibat dari motivasi pemberian fasilitas dari pendidiknya. Seorang guru dituntut mampu memainkan peranan dan fungsinya dalam menjalankan tugas keguruannya, sehingga guru bisa menempatkan kepentingan sebagai individu, anggota masyarakat, warga negara, dan pendidik sendiri. Antara tugas keguruan dan tugas lainnya harus ditempatkan menurut proporsinya.

Kadangkala seseorang terjebak dengan sebutan guru, misalnya ada sebagian orang yang mampu memberikan dan memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) kepada orang lain sudah dikatakan sebagai guru. Sesungguhnya seorang guru bukanlah bertugas itu saja, tetapi guru juga bertanggung jawab atas pengelolaan (*manager of learning*), pengarah (*director of learning*), fasilitator dan perencana (*the planner of future society*)³⁵ dalam proses belajar. Kita maksudkan sebagai proses belajar adalah realisasi atau aktualisasi sifat-sifat Ilahi pada manusia, yaitu aktualisasi potensi-potensi manusia agar dapat mengimbangi kelemahan pokok yang dimilikinya, yaitu sifat suka lupa.

³⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Depdiknas RI : Jakarta: Depdiknas RI, 2005, hal. 6.

³⁵ Abdul Mujib, *Ilmu pendidikan,....*, hal. 91.

Tugas yang mulia seorang guru di dalamnya juga berhadapan dengan seperangkat komponen yang terkait dan mempunyai hubungan yang sangat penting dalam mendidik, untuk menuju pada satu titik optimal dari pengembangan segala potensi yang dimiliki anak didik. Dalam rangka menciptakan kondisi profesional bagi para pendidik, maka harus dilakukan beberapa hal yang berhubungan dengan keprofesionalannya.

Seorang guru profesional yang diharapkan sebagai pendidik adalah 1) Guru yang memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap, 2) Guru yang mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan IPTEK, 3) Guru yang mampu belajar dan bekerjasama dengan profesi lain, 4) Guru yang memiliki etos kerja yang kuat, 5) Guru memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan karir, 6) Guru yang berjiwa profesional tinggi.³⁶

Khoiron Rosyadi menyatakan tentang persyaratan tugas pendidik yang dapat disebutkan adalah:

- a. Mengetahui karakter murid.
- b. Guru harus selalu berusaha meningkatkan keahliannya, baik dalam bidang yang diajarkannya maupun dalam cara mengajarkannya.
- c. Guru harus mengamalkan ilmunya, jangan berbuat berlawanan dengan ilmu yang diajarkannya.³⁷

Hamdani Ihsan menyatakan kriteria jenis akhlak yang harus dimiliki oleh pendidik adalah: mencintai jabatannya, bersikap adil terhadap semua muridnya, guru harus gembira, guru harus berwibawa, berlaku sabar dan tenang, guru harus bersifat manusia, bekerjasama dengan guru-guru lain, bekerjasama dengan masyarakat.³⁸

Selanjutnya, Al-Ghazali dalam kitabnya *Bidayah Al-Hidayah* menyatakan bahwa seorang guru harus memperhatikan persyaratan atau sopan santun di bawah ini:

- a. Bertanggung jawab.
- b. Sabar.
- c. Duduk tenang penuh wibawa.
- d. Tidak sombong terhadap semua orang, kecuali kepada orang yang dzalim dengan tujuan untuk menghentikan kedzalimannya.

³⁶ Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003, hal. 84-85.

³⁷ Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hal. 180.

³⁸ Hamdani Ihsan, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2007, hal. 103.

- e. Mengutamakan bersikap tawadlu' di majelis-majelis pertemuan.
- f. Tidak suka bergurau atau bercanda.
- g. Ramah terhadap para pelajar.
- h. Teliti dan setia mengawasi anak yang nakal.
- i. Setia membimbing anak yang bebal.
- j. Tidak gampang marah kepada murid yang bebal atau lambat pemikirannya.
- k. Tidak malu berkata: saya tidak tahu, ketika ditanyai persoalan yang memang belum ditekuninya
- l. Memperhatikan murid yang bertanya dan berusaha menjawabnya dengan baik.
- m. Menerima alasan yang diajukan kepadanya.
- n. Tunduk kepada kebenaran.
- o. Melarang murid yang mempelajari ilmu yang membahayakan.
- p. Memperingatkan murid mempelajari ilmu agama tetapi untuk kepentingan selain Allah.
- q. Memperingatkan murid agar tidak sibuk mempelajari ilmu fardhu kifayah sebelum selesai mempelajari ilmu fardhu 'ain.
- r. Memperbaiki ketakwaan kepada Allah dzahir dan batin.
- s. Mempraktekkan makna takwa dalam kehidupan sehari-harinya sebelum memerintahkan kepada murid agar para murid meniru perbuatannya dan mengambil manfaat ucapan-ucapannya.³⁹

Dari beberapa persyaratan dan tugas pendidik di atas menunjukkan betapa berat tugas dan tanggung jawab guru. Di samping untuk dapat memenuhi persyaratan harus juga mempunyai keikhlasan yang tinggi, dan mempunyai jiwa pengabdian kepada ilmu, sehingga nantinya mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas baik di bidang keilmuan, moral maupun keimanannya terhadap Allah SWT. Penulis berpendapat bahwa beratnya tugas guru dikarenakan pengabdian kepada pendidikan membentuk manusia yang berakhlak dan berkarakter yang merupakan tujuan dari pendidikan dan profesi guru itu sendiri.

Dengan demikian, tugas dan fungsi pendidik dapat disimpulkan menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Sebagai pengajar (instruksional), yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun serta mengakhiri dengan pelaksanaan penilaian setelah program berlangsung.

³⁹ Abu Ahmad Al-Ghazali, *Bidayah al-Hidayah*, terj. Fadlil Sa'id An-Nadwi, Bandung: Al-Hidayah, tt, hal. 182-183.

- b. Sebagai pendidik (*educator*), yang mengarahkan peserta didik pada tingkat kedewasaan dan berkepribadian kamil seiring dengan tujuan Allah menciptakannya.
- c. Sebagai pemimpin (*managerial*), yang memimpin, mengendalikan kepada diri sendiri, peserta didik dan masyarakat yang terkait, terhadap berbagai masalah yang menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan, dan partisipasi atas program pendidikan yang dilakukan.⁴⁰

Dengan demikian seorang pendidik dituntut untuk menjadi tokoh identifikasi dalam hal keluasan ilmu dan keseluruhan akhlaknya, sehingga anak didiknya selalu berupaya untuk mengikuti langkah-langkahnya. Kesatuan antara kepemimpinan moral dan keilmuan dalam diri seorang pendidik dapat menghindarkan anak didik dari bahaya keterpecahan pribadi.

Ada lima perangkat tugas seorang guru, yaitu:

- a. Menyeleksi kurikulum.
- b. Mendiagnosis kesiapan, gaya dan minat murid.
- c. Merancang program.
- d. Merencanakan pengelolaan kelas.
- e. Melaksanakan pengajaran di kelas.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis berpendapat bahwa semua tindakan yang dilakukan oleh guru akan ditiru oleh muridnya, oleh sebab itu selain bertugas menyiapkan perangkat pembelajaran, guru bertugas membangun akhlak baik kepada muridnya agar memiliki selain ilmu tetapi diimbangi dengan membangun moral.

Lebih lanjut, menurut Synder dan Anderson, yang dikutip oleh Ibrahim Bafadal mengungkapkan bahwa keempat tugas pertama merupakan tugas merencanakan pengajaran, sedangkan tugas yang ke lima merupakan tugas mengajar guru secara nyata di kelas, jadi tugas guru dalam perspektif baru bisa dikelompokkan dalam dua kelompok besar yaitu, merencanakan pengajaran dan mengajar di kelas.⁴¹ Mengenai hal tersebut penulis berpendapat bahwa setiap guru harus menyiapkan rencana apa yang akan diajarkan kepada siswanya agar menjadi pedoman pengajaran di dalam kelas.

3. Pentingnya Disiplin kerja Guru

Kedisiplinan sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga atau organisasi. Hal ini berkaitan untuk menjaga efisiensi kerja setiap

⁴⁰ Rostiyah Nk, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, Jakarta: Bina Aksara, 1982, hal. 86.

⁴¹ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran (Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru)*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992, hal. 25.

individu yang bekerja di dalamnya. Tujuan utama kedisiplinan sendiri tak lain untuk mengefisienkan waktu semaksimal mungkin sehingga mampu mencegah pemborosan waktu dan energi. Dengan sifat disiplin yang dimiliki oleh setiap orang tentu akan meminimalisir kesalahan dan keteledoran dalam melakukan setiap pekerjaan. Dengan demikian, kedisiplinan mampu menjadi tameng untuk melindungi para individu yang bekerja di dalamnya dari resiko keburukan yang dapat sewaktu-waktu menimpanya.

Tanpa disiplin, seseorang tak akan mampu menyelesaikan segala apa yang telah direncanakannya. Dia tak akan mampu melakukan sebuah strategi secara berkesinambungan untuk meraih tujuan jika tidak punya disiplin. Disiplinlah yang membuat kita berada *on track*, tak peduli seberapa berat yang dihadapi. Orang yang disiplin tahu apa saja yang perlu dilakukan dan berfokus pada hal itu.

Sebenarnya, disiplin tidak usah dibicarakan terlalu muluk. Secara sederhana, sejak pagi dimulai, kedisiplinan tanpa sadar sudah menyertai. Bangun pukul sekian, mandi, kemudian berangkat dari rumah, adalah contoh kecil tentang disiplin. Banyak orang sukses akan setuju bila faktor disiplin disertakan sebagai salah satu resep keberhasilan mereka. Bila kita bangun dengan kaki yang salah misalnya, sebagai akibatnya kita merasa tidak enak badan, bisa dipastikan bahwa hari itu kita akan lebih tidak produktif ketimbang hari-hari di mana segala sesuatunya berjalan lancar.

Disiplin tak terlepas dari optimalisasi waktu kerja. Kalau di waktu kerja cenderung bermalas-malasan, menunda pekerjaan, dan hal lainnya yang serupa, kapan kesuksesan itu bakal muncul? Untuk itu, agar kedisiplinan berjalan teratur, maka perlu dibuat daftar tugas setiap hari. Bisa membaginya dalam beberapa periode, tergantung dari rutinitas atau proyek yang sedang dikerjakan. Dengan menuliskan manajemen waktu, bisa membayangkan segala tujuan, dan kemudian mengukur efisiensi kerja. Selain itu juga bisa tahu sebanyak apa kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek tertentu. Dengan melihat hasilnya juga bisa tahu apakah target yang ditentukan itu gagal atau tidak. Kalau iya, apakah hal itu disebabkan rencana yang tidak layak, atau karena terinterupsi oleh orang lain, atau karena tidak disiplin mengerjakan tugas sesuai jadwal.

Disamping itu juga, dengan disiplin kerja seorang guru akan selalu bekerja dalam pola-pola yang konsisten. Ia akan melakukan tugasnya secara baik sesuai dengan tuntutan tugas dan kesanggupannya. Disiplin di tempat bekerja tidak hanya semata-mata patuh dan taat terhadap sesuatu yang kasat mata, seperti penggunaan

seragam kerja, datang dan pulang sesuai jam kerja, tetapi juga patuh dan taat terhadap sesuatu yang tidak kasat mata tetapi melibatkan komitmen, baik dengan diri sendiri ataupun komitmen dengan sekolah atau suatu instansi. Jika dikaitkan dengan tujuan sekolah, maka disiplin kerja pada dasarnya merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan aturan sekolah sehingga tercapai tujuan sekolah tersebut. Hal itu berarti, terpenuhinya standar ukuran prestasi. Tanpa penerapan disiplin di sekolah kemungkinan tujuan pendidikan dan pengajaran tidak akan tercapai. Dengan tidak tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran, maka mutu pendidikan akan merosot. Atas dasar ini, dapat dikatakan bahwa tujuan disiplin bagi guru disekolah adalah untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mutu sekolah, untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran serta untuk mengarahkan sekolah tersebut kearah yang lebih baik dan sempurna.

Dari hasil penelitian oleh Jonner Lumban Gaol dan Sarman Sinaga dituang di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa menurut responden bahwa unsur disiplin yang kurang baik adalah guru tidak disiplin mencatat hal-hal penting dalam proses belajar mengajar, tidak disiplin menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, serta tidak berusaha agar pekerjaan lebih cepat selesai dari waktu yang ditentukan. Dengan memperbaiki ketiga unsur tersebut maka disiplin kerja pada sekolah tersebut akan semakin baik, sehingga kinerja guru juga akan semakin tinggi.⁴²

Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah para guru memegang peranan penting baik sebagai tenaga pendidik maupun sebagai tenaga pengajar, maju mundurnya suatu sekolah merupakan tanggung jawab guru dan pegawai lainnya yang diawasi dan dikoordinir oleh seorang kepala sekolah. Untuk menjaga agar mutu pendidikan itu tetap terjaga dan mempunyai kualitas yang tinggi, maka guru dan seluruh *stakeholder* bersama-sama menciptakan kedisiplinan dalam segala aspek yang berhubungan dengan sekolah.

Dengan demikian guru pada suatu sekolah merupakan tulang punggung penggerak sekolah dimana ia bertugas untuk mencapai kearah yang lebih baik dan sempurna, untuk itu guru harus memiliki sikap, tingkah laku dan kepribadian yang baik dan terpuji serta berwibawa, karena murid atau siswa yang dididik sedikitnya akan

⁴² Jonner Lumban Gaol dan Sarman Sinaga, "Sosialisasi Disiplin Kerja Dan Sikap Inovatif Dengan Kinerja Guru SMA Negeri 14 Medan", *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Maju Uda Medan*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2020, hal. 28.

seperti gurunya. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam surah Al-Ahzab ayat 21 sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا⁴³

“*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.*”

Maksud dari surah Al Ahzab ayat 21 menurut Tafsir Jalalain adalah Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan bagi kalian yang baik untuk diikuti dalam hal berperang dan keteguhan serta kesabarannya, yang masing-masing diterapkan pada tempat-tempatnya bagi orang, ayat ini berkedudukan menjadi badal dari lafal lakum (yang mengharap rahmat Allah) yakni takut kepada-Nya (dan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah) berbeda halnya dengan orang-orang yang selain mereka.⁴³

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah kalian benar-benar mendapatkan teladan yang baik pada pribadi Nabi Muhammad. Teladan bagi orang-orang yang mengharap kasih sayang Allah dan kesenangan hidup di akhirat. Teladan bagi orang-orang yang banyak berzikir mengingat Allah di setiap kesempatan, kala susah maupun senang.⁴⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Rasulullah adalah teladan bagi manusia dalam segala hal, termasuk di medan perang. Sungguh, telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu dalam semua ucapan dan perilakunya, baik pada masa damai maupun perang. Namun, keteladan itu hanya berlaku bagi orang yang hanya mengharap rahmat Allah, tidak berharap dunia, dan berharap hari kiamat sebagai hari pembalasan; dan berlaku pula bagi orang yang banyak mengingat Allah karena dengan begitu seseorang bisa kuat meneladani beliau.⁴⁵

Guru tanpa penerapan disiplin yang sesuai di sekolah cenderung tujuan pendidikan dan pengajaran tidak akan tercapai. Untuk tercapainya tujuan tersebut dan untuk mempertinggi mutu pendidikan bukan suatu pekerjaan yang mudah, oleh karena itu para guru dan pegawai lainnya yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah,

⁴³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 506.

⁴⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 242-246.

⁴⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 639-640.

menciptakan berbagai peraturan yang diterapkan untuk para guru dan pegawai lainnya yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah, menciptakan berbagai peraturan yang diterapkan untuk para guru dan pegawai lainnya.

4. Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Abd. Khalid Hs. Pandipa, disiplin kerja dapat timbul dari diri sendiri dan dari perintah, yang terdiri dari:

- a. *Self Imposed Discipline*, yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa telah menjadi bagian dari organisasi sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.
- b. *Command Discipline*, yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan atau timbul karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman dari orang lain.⁴⁶

Di dalam jurnalnya, Nurmalina menjelaskan bahwa guru memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya secara optimal. Ada dua macam disiplin kerja guru yaitu disiplin diri (*self-discipline*) dan disiplin kelompok.⁴⁷

Dalam setiap organisasi atau perusahaan yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran. Akan tetapi dalam kenyataannya disiplin itu lebih banyak disebabkan adanya paksaan dari luar. Untuk dapat menjaga agar disiplin tetap terpelihara, maka perusahaan atau organisasi perlu melaksanakan pendisiplinan. Seperti yang dikemukakan T. Hani Handoko, adapun kegiatan-kegiatan pendisiplinan itu terdiri dari :

a. Disiplin Preventif

Merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Lebih

⁴⁶ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta, 1993, hal. 218.

⁴⁷ Nurmalina, "Disiplin dan Motivasi kerja Guru Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa", *Jurnal As-Salam*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2016, hal. 84.

utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan disiplin diri (*self discipline*) pada setiap karyawan tanpa terkecuali untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan tersebut perlu kiranya standar itu sendiri bagi setiap karyawan, dengan demikian dapat dicegah kemungkinan-kemungkinan timbulnya pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

b. Disiplin Korektif

Merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini dapat berupa satu hukuman atau tindakan pendisiplinan yang wujudnya dapat berupa peringatan-peringatan atau berupa skorsing.⁴⁸

Pendapat lain mengenai bentuk pendisiplinan yaitu seperti dikemukakan Anggit Setiyoko dan Sumaryanti di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa bentuk-bentuk kedisiplinan diantaranya:

- a. Pengerjaan tugas tepat waktu.
- b. Perhatian siswa terhadap penjelasan guru.
- c. Ketaatan pada peraturan.
- d. Keaktifan dalam kegiatan pembelajaran.
- e. Tanggung jawab dalam kegiatan pembelajaran.⁴⁹

Sedangkan pendapat penulis pendisiplinan akan timbul selain dari kesadaran diri tetapi juga muncul dari pembiasaan dari orang yang dihormatinya.

Daftar perilaku yang dapat dihukum adalah sebagai berikut:

- a. Ketidakhadiran.
- b. Keterlambatan.
- c. Mencuri.
- d. Tidur ketika bekerja.
- e. Mengancam pimpinan.
- f. Melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja.
- g. Pembangkangan perintah.
- h. Memperlakukan pelanggaran secara tidak wajar.
- i. Memperlambat pekerjaan.
- j. Menolak bekerjasama dengan rekan kerja.
- k. Menolak untuk bekerja lembur.
- l. Memiliki dan menggunakan obat-obatan terlarang ketika bekerja.

⁴⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,..., hal. 208.

⁴⁹ Anggit Setiyoko dan Sumaryanti, "Bentuk-Bentuk Kedisiplinan Belajar Dalam Proses Pembelajaran PPKN Pada Siswa Kelas VIII SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta Tahun Ajaran 2018/2019", *Jurnal Citizenship* Vol. 01 No. 1 Tahun 2019, hal. 3-6.

- m. Merusak peralatan.
- n. Menggunakan bahasa atau kata-kata kotor.
- o. Melakukan mogok kerja ilegal.

Untuk memberlakukan hukuman terhadap pelanggaran disiplin perusahaan, terdapat beberapa syarat pemberlakuan hukuman, yaitu:

- a. Penentuan waktu (*Timing*), waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan setelah timbulnya perilaku yang perlu dihukum, segera atau beberapa waktu kemudian setelah perilaku tersebut.
- b. Intensitas (*Intensity*), hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai itu relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapatkan perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah seseorang melakukan hal yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan.
- c. Penjadwalan (*Scheduling*), dampak hukuman tergantung pada jadwal berlakunya hukuman. Hukuman dapat diberlakukan setelah setiap perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal berlanjut), waktu berubah atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal *interval variable* atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah respon terhadap jadwal variabel atau tetap (jadwal rasio variabel atau tetap). Konsistensi penerapan setiap jenis jadwal hukuman secara konsisten diperlukan terhadap setiap karyawan yang melanggar aturan perusahaan.
- d. Kejelasan alasan (*Claryfying the Reason*). Kesadaran atau pengertian memainkan peranan penting dalam pelaksanaan hukuman. Dengan memberikan alasan yang jelas mengenai mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan mengenai konsekuensi selanjutnya apabila perilaku yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti efektif dalam proses pendisiplinan karyawan. Memberikan alasan pada dasarnya memberitahu dengan pasti mengenai hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.
- e. Tidak bersifat pribadi (*Impersonal*). Hukuman harus diberikan pada respon tertentu, bukan orang atau pola umum perilakunya. Jika hukuman tidak bersifat pribadi (hanya berdasarkan perasaan suka atau tidak suka pemberi hukuman), kecil kemungkinannya bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan atau timbulnya kerenggangan hubungan yang permanen dengan manajer atau atasan. Hal ini membutuhkan pengendalian diri yang kuat dan kesabaran dari

orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi.

Di dalam Al-Qur'an pun menjelaskan hukuman bagi pelanggaran yaitu di Q.S. Al-Baqarah ayat 179:

وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَوةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ^{١٧٩}

“Dan dalam qisas itu ada (jaminan) kehidupan bagimu, wahai orang-orang yang berakal, agar kamu bertakwa.”

Maksud dari Q.S. Al-Baqarah ayat 179 menurut Tafsir Jalalain ialah terjaminnya kelangsungan hidup manusia (hai orang-orang yang berakal) karena jika seseorang yang akan membunuh itu mengetahui bahwa ia akan dibunuh pula, maka ia akan merasa takut lalu mengurungkan rencananya sehingga berarti ia telah memelihara nyawanya dan nyawa orang yang akan dibunuhnya tadi. Disyariatkan oleh Allah Ta'ala (supaya kamu bertakwa) artinya menjaga dirimu dari membunuh, agar terhindar dari qisas.⁵⁰

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Sesungguhnya rahmat Allah atas kalian sangat besar dalam perundangan hukum kisas itu, yaitu terjaminnya kehidupan yang aman dan tenteram. Karena apabila seseorang yang berniat untuk membunuh menyadari risiko kebinasaan diri sendiri dalam perbuatan itu, maka ia akan mengurungkan niatnya. Tindak pencegahan yang terkandung dalam hukum kisas itulah yang menjamin kelanggungan hidup seorang yang hendak melakukan tindak pembunuhan di satu pihak, dan orang yang akan menjadi korban di pihak lain. Dan apabila seorang petinggi kaum dikisas sebagai ganti dari seorang rakyat jelata yang membunuh, orang yang tidak bersalah dihukum karena kejahatan yang dilakukan orang lain, sebagaimana terjadi pada masa jahiliah, maka hal ini akan menjadi pemicu fitnah dan ketimpangan sistem sebuah masyarakat. Maka orang-orang yang berakal akan menerima hukum kisas ini sebab di dalam hukum itu mereka dapat merasakan kasih sayang Allah yang mendorong mereka ke jalan ketakwaan dan menepati perintah-Nya.⁵¹

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan Allah menegaskan pada ayat ini bahwa di dalam kisas itu ada jaminan keberlangsungan kehidupan bagimu, wahai manusia. Sebab, jika seseorang menyadari kalau dia akan dibunuh apabila melakukan pembunuhan, maka dia akan memperhitungkan dengan sangat

⁵⁰ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 92.

⁵¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 394-397.

seksama ketika mau melakukan pembunuhan. Isyarat ayat ini ditujukan kepadamu, wahai orang-orang yang berakal yang mampu memahami hikmah adanya hukuman kisas dan memiliki pikiran yang bersih, agar kamu bertakwa, takut kepada Allah apabila melanggar ketentuan hukum yang sudah ditetapkan oleh Allah.⁵²

Adapula di ayat Al-Qur'an lainnya yang menjelaskan hukuman bagi pelanggaran yaitu di Q.S. Al Maidah ayat 32:

مِنْ أَجْلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَىٰ بَنِي إِسْرَائِيلَ أَنَّهُ مَن قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا وَلَقَدْ جَاءَتْهُمْ رُسُلُنَا بِالْبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّ كَثِيرًا مِّنْهُمْ بَعَدَ ذَلِكَ فِي الْأَرْضِ لَمُسْرِفُونَ^{٣٢}

“Oleh karena itu Kami tetapkan (suatu hukum) bagi Bani Israil, bahwa barangsiapa membunuh seseorang, bukan karena orang itu membunuh orang lain, atau bukan karena berbuat kerusakan di bumi, maka seakan-akan dia telah membunuh semua manusia. Barangsiapa memelihara kehidupan seorang manusia, maka seakan-akan dia telah memelihara kehidupan semua manusia. Sesungguhnya Rasul Kami telah datang kepada mereka dengan (membawa) keterangan-keterangan yang jelas. Tetapi kemudian banyak di antara mereka setelah itu melampaui batas di bumi.”

Maksud dari Q.S. Al Maidah ayat 32 menurut Tafsir Jalalain adalah menjelaskan perbuatan Qabil itu tadi (Kami tetapkan bagi Bani Israil bahwa sesungguhnya) innahu disebut dhamir sya'n (siapa yang membunuh seorang manusia bukan karena manusia lainnya) yang dibunuhnya (atau) bukan karena (kerusakan) yang diperbuatnya (di muka bumi) berupa kekafiran, perzinahan atau perampokan dan sebagainya (maka seolah-olah dia telah membunuh manusia kesemuanya. Sebaliknya siapa yang memelihara kehidupannya) artinya tidak hendak membunuhnya (maka seolah-olah ia telah memelihara kehidupan manusia seluruhnya.) Kata Ibnu Abbas, "Ini dilihat dari segi melanggar kesuciannya dan dari segi memelihara serta menjaganya." (dan sesungguhnya telah datang kepada mereka itu) yakni kepada orang-orang Israil (rasul-rasul Kami membawa keterangan-keterangan yang jelas) maksudnya mukjizat-mukjizat (kemudian banyak di antara mereka sesudah itu melampaui

⁵² Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 263.

batas dalam berbuat kerusakan di muka bumi) dengan kekafiran, melakukan pembunuhan dan lain-lain.⁵³

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah karena kezaliman dan sikap menyukai permusuhan yang ada pada sebagian manusia itu, maka Kami mewajibkan hukum bunuh terhadap orang yang menganiaya. Sebab, barangsiapa yang membunuh seseorang tanpa sebab, atau tanpa alasan perbuatan kerusakan di muka bumi, ia seakan-akan membunuh semua manusia karena telah merusak kehormatan darah mereka. Kemurkaan dan siksa Allah akibat tindakan membunuh satu orang sama seperti kemurkaan dan siksa-Nya akibat tindakan membunuh semua orang. Barangsiapa memelihara kehidupan manusia, dengan menegakkan hukum kisas, maka seolah-olah ia telah memelihara kehidupan semua orang, karena telah melindungi darah mereka. Untuk itu, mereka akan mendapatkan pahala yang besar dari Tuhannya. Sesungguhnya, Kami telah mengutus rasul Kami kepada mereka dengan memperkuat hukum Kami dengan bukti-bukti dan keterangan yang jelas. Akan tetapi, kemudian, banyak di antara Banû Isrâ'îl sesudah itu yang benar-benar melampaui batas dalam berbuat kerusakan di muka bumi. Ayat ini menerangkan bahwa melakukan kezaliman dengan membunuh satu nyawa berarti melakukan kezaliam kepada semua anggota masyarakat. Hal ini telah membenarkan cara dakwa tentang hak masyarakat yang dilakukan oleh seorang ketua atau wakilnya atau badan-badan yang didirikan oleh negara untuk melaksanakan tugas ini seperti yang kita dapatkan dalam undang-undang modern. Hal ini sama dengan hak Allah yang ada dalam syariat Islam. Barangsiapa berbuat baik kepada seseorang dengan menyelamatkan hidupnya, maka ia telah berbuat baik kepada masyarakat. Ayat di atas mengandung dua makna yang menerangkan bahwa Islam telah memelihara undang-undang dalam suatu masyarakat dan dasar tolong menolong sesama individu dan masyarakat. Dengan kata lain, Islam telah memelihara keselamatan, keamanan dan tolong menolong antara individu dan masyarakat.⁵⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah pembunuhan yang dilakukan Qabil ini ternyata berdampak panjang bagi kehidupan manusia. Oleh karena itu, kemudian Kami tetapkan suatu hukum bagi Bani Israil, dan juga bagi seluruh masyarakat manusia, bahwa barang siapa membunuh seseorang tanpa alasan yang

⁵³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 442.

⁵⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 80.

dapat dibenarkan, dan bukan pula karena orang itu membunuh orang lain, atau bukan karena berbuat kerusakan di bumi, maka dengan perbuatannya itu seakan-akan dia telah membunuh semua manusia, karena telah mendorong manusia lain untuk saling membunuh. Sebaliknya, barang siapa yang siap untuk memelihara dan menyelamatkan kehidupan seorang manusia, maka seakan-akan, dengan perilakunya itu, dia telah memelihara kehidupan semua manusia. Sesungguhnya, untuk menjelaskan ketetapan ini, Rasul Kami telah datang kepada mereka dengan membawa keterangan-keterangan yang jelas untuk mereka dan juga semua manusia sesudahnya. Tetapi kemudian banyak di antara manusia yang tidak memperhatikan dan melaksanakannya, sehingga mereka setelah itu bersikap melampaui batas dan melakukan kerusakan di bumi dengan pembunuhan-pembunuhan yang dilakukannya.⁵⁵

Dari beberapa penjelasan penafsir di atas, penulis berpendapat bahwa tujuan adanya hukuman dikarenakan penegakkan kedisiplinan yang dimana bertujuan bukan menyakiti tetapi untuk sebagai sebagai bentuk kasih sayang agar selalu berdisiplin dalam segala hal.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja menurut Felix A. Nigro dan Manef ada sembilan faktor, diantaranya:

- a. Pengembangan struktur organisasi yang sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dalam tanggung jawab tugas setiap pegawai ditentukan dengan jelas dan tegas.
- b. Adanya klasifikasi atau penggolongan jabatan yang sistematis dan luwes serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
- c. Adanya suatu perusahaan tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang lebih baik dengan teknik perusahaan tenaga kerja yang maju.
- d. Adanya sistem seleksi yang baik yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai.
- e. Adanya rencana kerja latihan jabatan yang luas dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.

⁵⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 388.

- f. Adanya suatu rencana untuk menilai suatu kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk meneliti serta menetapkan pegawai yang paling cakap.
- g. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat yang terutama atas jasa dan kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan yang sesuai sehingga mereka dapat mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi.
- h. Adanya usaha-usaha atau kegiatan untuk memperbaiki hubungan manusia.
- i. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara atau mempertahankan semangat dan disiplin pegawai-pegawainya.⁵⁶

Dari penjabaran pengaruh kedisiplinan kerja di atas, penulis berpendapat bahwa kedisiplinan akan berjalan sebagaimana mestinya dengan menyeimbangkan hak dan kewajiban.

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah yang berasal dari dalam individu itu sendiri (*self discipline*) artinya tidak ada unsur paksaan dan dilakukan sesuai dengan kesadaran sendiri. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh George Terry dalam Winardi "Disiplin kerja yang datang dari individu pegawai itu sendiri merupakan disiplin yang paling efektif". Sedangkan Malayu S.P Hasibuan mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja⁵⁷ yaitu: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan kepemimpinan, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan.⁵⁸

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno, faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja diantaranya adalah a) Besar kecilnya pemberian kompensasi, b) Ada tidaknya keteladan pimpinan dalam organisasi, c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan, f) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan, g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.⁵⁹ Menurut Nur Agus Salim, faktor-

⁵⁶ Felix A Nigro dan Manef, *Disiplin Kiat Menuju Sukses*, Jakarta: PT. Pradnya Paramita, 1999, hal. 10.

⁵⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2001, hal. 214.

⁵⁸ Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001, hal. 38.

⁵⁹ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja*. Jakarta: Kecana, 2016, hal. 89.

faktor yang mempengaruhi disiplin kerja diantaranya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja.⁶⁰

Dari faktor-faktor tersebut yang harus diperhatikan pula mengenai kelogisan peraturan yang ditetapkan. Setiap peraturan harus dibuat secara logis dan masuk akal sehingga para bawahan yang akan menjalankannya pun akan menerima dengan lapang dada tanpa banyak keluhan. Kelogisan setiap peraturan yang dibuat akan membuat siapapun yang menjalankan peraturan tersebut berpikir bahwa disiplin yang dilakukannya adalah tindakan yang benar. Oleh karena itu, penting kiranya setiap lembaga membuat peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh setiap elemen dalam lembaga tersebut demi menciptakan suatu kedisiplinan pada diri setiap pegawai yang bekerja di dalamnya.

Pembentukan sikap disiplin sebagai suatu tingkah laku yang berpola dan teratur juga dipengaruhi oleh faktor lain yakni faktor eksternal dan faktor internal sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor eksternal, yaitu berkaitan dengan unsur-unsur yang berasal dari luar pribadi yang dibina. Faktor eksternal dapat meliputi keadaan keluarga, lingkungan sekolah dan masyarakat.

1) Keadaan keluarga

Keluarga merupakan tempat pendidikan pertama dan terpenting bagi individu. Hal ini karena seseorang akan menghabiskan waktu yang lama setiap harinya dengan keluarga. Maka, untuk membentuk sikap disiplin sangat dibutuhkan dukungan keluarga. Keluarga yang mengerti esensi dari sikap disiplin tentu akan membangun kesadaran moral pada setiap individu dalam keluarga tersebut sehingga setiap tingkah laku yang dilakukannya memiliki konsekuensi masing-masing. Pada akhirnya, peranan keluarga menjadi begitu penting dalam penumbuhkembangan sikap disiplin.

2) Keadaan lingkungan sekolah

Lingkungan sekolah turut berperan serta dalam pembentukan karakter disiplin. Suasana sekolah yang kondusif dengan penciptaan iklim budaya disiplin dengan didukung pula oleh sarana prasarana sekolah yang memadai tentu akan lebih memudahkan terbentuknya kedisiplinan pada warga sekolah. Pembinaan yang berkelanjutan dari kepala sekolah terhadap warga sekolah mengenai kedisiplinan akan menambah semangat warga sekolah dalam bertindak disiplin.

⁶⁰ Nur Agus Salim, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru", *Jurnal Pendas Mahakam*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2016, hal. 75-77.

3) Keadaan masyarakat

Lingkungan masyarakat di sekitar tempat tinggal juga tak kalah penting mempengaruhi pembentukan sikap disiplin. Masyarakat yang sudah memiliki pemahaman yang baik tentang sikap disiplin tentu akan berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kedisiplinan di suatu lingkungan. Oleh karena itu, perlu diadakan pembinaan pada masyarakat sekitar agar turut berperan serta mensukseskan pembentukan sikap disiplin.

- b. Faktor-faktor internal, yaitu berkaitan dengan unsur-unsur yang berasal dari dalam individu, baik keadaan fisik maupun psikis.

1) Keadaan fisik

Seseorang yang memiliki fisik yang sehat serta lengkap tentu akan lebih mudah untuk melaksanakan tugas-tugas keseharian yang menjadi tanggung jawabnya. Individu yang fisiknya sehat tentu akan lebih mudah mengatur waktu dan cara untuk membentuk sikap disiplin tanpa bantuan orang lain. Orang yang sehat fisiknya akan memiliki kesadaran pribadi yang lebih baik dibandingkan orang yang kurang sehat fisiknya. Penumbuhan sikap disiplin pada diri masing-masing individu butuh kesadaran yang baik dari jasmani seseorang.

2) Keadaan psikis

Sehat secara jasmani saja tidak cukup untuk menumbuhkan sikap disiplin. Dibutuhkan psikis yang sehat pula untuk mempermudah penghayatan perilaku disiplin. Seseorang yang memiliki psikis atau mental yang baik tentu akan dengan senang hati melakukan tingkah laku yang positif seperti disiplin. Kesadaran psikis pada setiap individu tak kalah penting untuk mendorong keberhasilan seseorang berperilaku disiplin.⁶¹

Menurut T. Hani Handoko menguraikan ada tipe disiplin yaitu: (1) disiplin preventif yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar serta aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah, sasaran pokoknya yaitu untuk mendorong disiplin diri mereka bukan semata karena dipaksa manajemen, (2) disiplin korektif yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif seiring berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan

⁶¹ Unaradjan Dolet, *Manajemen Disiplin*, Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, hal. 27-32.

pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing, (3) disiplin progresif yang berarti memberikan hukuman yang lebih berat berulang, tujuannya yaitu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih sering dilaksanakan.⁶² Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa tipe disiplin dilaksanakan sesuai tingkat pelanggaran dikarenakan harus sesuai aturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap, perilaku dan mental kerja yang dimiliki dan ditunjukkan oleh para guru dalam melaksanakan aturan-aturan yang diterangkan dan ditetapkan oleh sekolah. Sebagaimana firman Allah subhanahuwata'ala di dalam Q.S. Al Maidah ayat 54:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ ۖ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ
يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ ۗ أَذَلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي
سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ۚ ذَٰلِكُمْ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ
وَاسِعٌ عَلِيمٌ ۝

“Wahai orang-orang yang beriman, siapa di antara kamu yang murtad dari agamanya, maka Allah akan mendatangkan suatu kaum yang Dia mencintainya dan mereka pun mencintai-Nya, yang bersikap lemah lembut terhadap orang-orang mukmin dan bersikap tegas terhadap orang-orang kafir. Mereka berjihad di jalan Allah dan tidak takut pada celaan orang yang mencela. Itulah karunia Allah yang diberikan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki. Allah Maha luas (pemberian-Nya) lagi Maha Mengetahui.”

Maksud dari Q.S. Al Maidah ayat 54 menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman! Siapa yang murtad) yartadda pakai idgam atau tidak; artinya murtad atau berbalik (di antara kamu dari agamanya) artinya berbalik kafir; ini merupakan pemberitahuan dari Allah SWT tentang berita gaib yang akan terjadi yang telah terlebih dahulu diketahui-Nya. Buktinya setelah Nabi Muhammad SAW wafat segolongan umat keluar dari agama Islam (maka Allah akan mendatangkan) sebagai ganti mereka (suatu kaum yang dicintai oleh Allah dan mereka pun mencintai-Nya) sabda Nabi SAW., "Mereka itu ialah kaum orang ini," sambil menunjuk kepada Abu Musa Al-Asyari; riwayat Hakim dalam sahihnya (bersikap lemah lembut terhadap orang-orang mukmin dan bersikap keras) atau tegas

⁶² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,..., hal. 210.

(terhadap orang-orang kafir. Mereka berjihad di jalan Allah dan tidak takut akan celaan orang yang suka mencela) dalam hal itu sebagaimana takutnya orang-orang munafik akan celaan orang-orang kafir. (Demikian itu) yakni sifat-sifat yang disebutkan tadi (adalah karunia Allah yang diberikan-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan Allah Maha Luas) karunia-Nya (lagi Maha Mengetahui) akan yang patut menerimanya. Ayat ini turun ketika Ibnu Salam mengadu kepada Rasulullah, "Wahai Rasulullah! Kaum kami telah mengucilkan kami!".⁶³

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah hai orang-orang yang beriman, barangsiapa di antara kalian kembali kepada kekafiran setelah sebelumnya beriman, mereka tidak akan mendatangkan mudarat sedikit pun bagi Allah dengan kekufurannya itu. Allah Maha suci dari itu semua. Allah akan mendatangkan suatu kaum yang lebih baik sebagai pengganti mereka. Mereka dicintai oleh Allah sehingga mereka diberikan petunjuk dan ketaatan. Sebaliknya, mereka pun mencintai Allah dan taat kepada-Nya. Mereka bersikap merendah dan saling menyayangi sesama Mukmin, bersikap keras terhadap orang-orang kafir, berjuang di jalan Allah dan tidak merasa takut terhadap celaan orang-orang yang suka mencela. Itulah karunia Allah yang diberikan kepada orang yang dikehendaki untuk menjadi baik. Karunia Allah amat luas dan Dia Maha Mengetahui orang-orang yang berhak menerimanya.⁶⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah bila sebelumnya dijelaskan tentang larangan untuk tidak menjadikan orang Yahudi dan Nasrani sebagai teman setia serta tentang buruknya sikap kaum munafik, maka ayat-ayat berikut berbicara tentang orang mukmin. "Wahai orang-orang yang beriman! Barang siapa di antara kamu yang murtad atau keluar dari agamanya, maka ketahuilah bahwa kelak Allah akan mendatangkan suatu kaum yang benar-benar beriman untuk menggantikanmu. Dia mencintai mereka dan mereka pun mencintai-Nya dengan segenap keikhlasannya, dan mereka juga selalu bersikap lemah lembut terhadap sesama orang-orang yang beriman, tetapi sebaliknya, mereka akan bersikap keras terhadap orang-orang kafir. Selain itu, mereka juga merupakan umat yang selalu siap untuk berjihad di jalan Allah, dan mereka juga termasuk orang-orang yang tidak takut kepada celaan orang yang dengki dan tidak senang yang suka mencela. Itulah salah satu bentuk karunia

⁶³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 454.

⁶⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 129-131.

Allah yang diberikan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki dari makhluk-Nya. Karena itu ketahui dan pahami bahwa Allah itu Maha luas pemberian-Nya, lagi Maha Mengetahui.⁶⁵

6. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto bahwa indikator dari disiplin kerja itu ada 5 (lima), yaitu :

a. Kehadiran

Fakta yang banyak terjadi di lapangan memang menunjukkan tingkat kehadiran guru di sekolah masih rendah. Hal ini tampak pada banyaknya guru yang memiliki kebiasaan terlambat datang ke sekolah maupun terlambat masuk ke kelas. Tidak sedikit pula guru yang tidak hadir untuk melaksanakan kewajiban mengajar di kelas.

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Guru yang baik tentu akan selalu mengikuti peraturan kerja yang telah ditentukan. Selain itu setiap melaksanakan tugasnya akan selalu mengikuti standar operasional kerja yang telah ditetapkan dan tidak asal bekerja.

c. Ketaatan pada standar kerja

Guru yang baik tentu akan melaksanakan setiap tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab. Semua beban yang ditanggungnya pasti diselesaikan sampai dengan tuntas. Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa indikator disiplin ini bisa dijadikan acuan nilai seberapa tinggi rendahnya tingkat disiplin seseorang. Sebagaimana firman Allah subhanahuwata'ala di dalam Q.S. Al Mudatstsir ayat 38:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ۗ

“Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya”

Maksud dari Q.S. Al Mudatstsir ayat 38 menurut Tafsir Jalalain adalah (Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya) dia terdakwa, yaitu diazab di dalam neraka disebabkan amal perbuatannya sendiri.⁶⁶

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah setiap jiwa akan mendapat balasan dari kejahatan yang diperbuatnya, kecuali

⁶⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 420-421.

⁶⁶ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*, ..., hal. 1.205.

golongan muslim yang telah membebaskan diri dengan melakukan ketaatan.⁶⁷

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Ayat-ayat berikut merupakan pernyataan kepada manusia seluruhnya dalam kaitan dengan kebebasan memilih yang telah ditegaskan pada ayat-ayat sebelumnya. Manusia mau maju meraih kebaikan atau mundur yang jelas setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya masing-masing, kecuali golongan kanan golongan inilah yang meraih keberuntungan karena memilih yang baik.⁶⁸

Di surah lain di Q.S. Yasin ayat 12 dijelaskan:

إِنَّا نَحْنُ نُحْيِي الْمَوْتَىٰ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَعَاءَثْرَهُمْ ۖ وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُّبِينٍ ۝۱۲

“*Sungguh, Kamilah yang menghidupkan orang-orang yang mati, dan Kamilah yang mencatat apa yang telah mereka kerjakan dan bekas-bekas yang mereka (tinggalkan). Dan segala sesuatu Kami kumpulkan dalam Kitab yang jelas (Lauh Mahfuzh).*”

Menurut tafsir Jalalain, maksud dari Q.S. Yasin ayat 12 adalah (Sesungguhnya Kami menghidupkan orang-orang mati) yakni menghidupkannya kembali (dan Kami menuliskan) di Lohmahfuz (apa yang telah mereka kerjakan) selama hidup di dunia berupa kebaikan dan keburukan, lalu Kami membalasnya kepada mereka (dan bekas-bekas yang mereka tinggalkan) hal-hal yang dijadikan panutan dari perbuatan mereka sesudah mereka tiada (serta segala sesuatu) dinashabkannya lafal Kulla oleh pengaruh Fiil atau kata kerja yang menjelaskannya, yaitu kalimat berikutnya (Kami catat) Kami kumpulkan satu persatu secara mendetail (di dalam kitab induk yang nyata) yaitu di Lohmahfuz.⁶⁹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah sesungguhnya Kamilah yang menghidupkan kembali sesuatu yang telah mati dan mencatat segala amal perbuatan mereka di dunia, lengkap dengan peninggalan-peninggalan mereka setelah kematian. Semua itu telah Kami tetapkan dalam sebuah kitab yang jelas.⁷⁰

⁶⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 605-606.

⁶⁸ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya: Edisi yang Disempurnakan*,..., hal. 431.

⁶⁹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 587-588.

⁷⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 513-516.

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah sungguh, Kamilah yang menghidupkan kembali orang-orang yang mati, dan Kamilah yang mencatat apa yang telah mereka kerjakan selama hidup di dunia, baik atau buruk, kecil atau besar, untuk kami balas secara adil; dan dicatat pula bekas-bekas yang mereka tinggalkan, yakni perbuatan baik maupun buruk yang mereka kerjakan dan diikuti oleh orang lain atau generasi sesudah mereka. Dan segala sesuatu Kami kumpulkan dalam Kitab yang jelas, yakni Lauh Mahfuz.⁷¹

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Guru yang baik akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja. Selain itu guru yang memiliki sifat disiplin akan selalu mengerjakan setiap hal secara efektif dan efisien.

e. Bekerja etis

Guru yang memiliki kedisiplinan yang baik tentu akan senantiasa bertindak sesuai dengan norma-norma dan etika yang sesuai sehingga akan terhindarkan dari tindakan indisipliner maupun tindakan lain yang kurang pantas dilakukan oleh seorang guru.⁷²

Pendapat lainnya yang dikemukakan oleh Hasan bahwa indikator lain dalam disiplin kerja yaitu sebagai berikut: a) Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya, b) Bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif, c) Bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab, d) Datang dan pulang tepat pada waktunya, e) Bertingkah laku sopan.⁷³ Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa indikator disiplin kerja harus dievaluasi setiap rentang oleh para pimpinan agar kedisiplinan terus tumbuh dan meningkat.

Menurut Kania Teja Utari dan Rasto dalam hasil penelitiannya, indikator disiplin kerja diantaranya dapat dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan segala bentuk regulasi selama mereka bekerja di lembaga tersebut.⁷⁴

⁷¹ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 201.

⁷² Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru, 2010, hal. 291.

⁷³ M.D. Cahyaningsih, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Guru Di SMA Negeri 14*. Administrasi Negara, 5(1), 5640–5654, 2017, hal. 5.

⁷⁴ Kania Teja Utari dan Rasto, “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru”, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 04 No. 2 Tahun 2019, hal. 239.

Menurut Hasibuan ada beberapa indikator-indikator Disiplin Kerja yaitu:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan harus sesuai, dimana tujuan yang diberikan bagi guru harus sesuai dengan kemampuannya, agar dia dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin mengerjakannya. Jika tujuan di luar kemampuan atau jauh di bawah kemampuan guru maka kedisiplinan akan rendah. Disinilah letak pentingnya asas *the right place and the right man in the right job*.

b. Teladan Pimpinan

Teladan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap guru, dengan teladan yang baik dari kepala sekolah, kedisiplinan guru pun juga akan ikut baik. Karena guru cenderung menjadikan kepala sekolah sebagai panutan, oleh sebab itu teladan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan sekolah.

c. Balas Jasa

Balas jasa juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi guru. Dengan balas jasa yang cukup maka guru akan merasa senang dan tenang saat bekerja. Dengan demikian guru akan berupaya untuk memberikan yang terbaik, kedisiplinannya juga semakin ditingkatkan.

d. Keadilan

Kepala sekolah harus bersikap adil terhadap semua guru. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Oleh sebab itu keadilan sangat dibutuhkan terkhusus dalam pemberian gaji, harus adil antara pekerjaan dengan gajinya. Agar guru juga bersikap loyal kepada sekolah.

e. Waskat

Waskat pengawasan melekat pimpinan terhadap bawahan. Sehingga waskat mengharuskan kepala sekolah selalu berada di tempat kerja. Waskat dianggap efektif untuk mendongkrak kedisiplinan guru, karena guru merasa diperhatikan dan mendapat bimbingan langsung dari pimpinan. Dengan waskat ini juga kepala sekolah dapat secara objektif menilai guru dan mengetahui kedisiplinan dan kemampuan para guru. Secara tidak langsung waskat menuntut kebersamaan yang aktif antara pimpinan dan bawahan sehingga terwujudlah kerjasama yang baik antara kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan sekolah.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman sangat dibutuhkan agar disiplin dapat tegak. Berat atau ringan sanksi hukuman sangat menentukan baik atau buruknya kedisiplinan guru. Semakin berat dibuat suatu sanksi

atau hukuman maka guru pun akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan.

g. Ketegasan

Ketegasan sangat dibutuhkan agar kedisiplinan dapat ditegakkan, terlebih ketegasan kepala sekolah. Jika sebuah aturan telah dibuat maka hendaklah semuanya taat, jika tidak disinilah diperlukan ketegasan seorang kepala sekolah. Kepala sekolah harus tegas menghukum siapa saja yang melakukan pelanggaran. Agar kedisiplinan di dalam sekolah tersebut baik. Namun jika kepala sekolah tidak tegas maka kedisiplinan di dalam sekolah tersebut akan gagal.

h. Hubungan Kemanusiaan

Kedisiplinan akan tercipta jika di dalam sebuah organisasi terdapat hubungan kemanusiaan yang baik. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antar sesama guru maupun dengan kepala sekolah akan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Sehingga dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada sekolah. Dengan demikian tujuan sekolah juga dapat tercapai.⁷⁵

7. Hambatan Disiplin Kerja

Terdapat banyak hambatan dalam penerapan disiplin tersebut, menurut Dolet Unaradjan menyatakan bahwa : “disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat dihindari”.⁷⁶ Sedangkan menurut Eka Nabila Aprilianti dan Helenia Touana, hambatan dalam penerapan disiplin kerja diantaranya kurangnya komunikasi, ketidakhadiran dan keterlambatan, sikap buruk dan loyal, mengabaikan perintah atasan, kinerja buruk dan perlambatan kerja.⁷⁷

Hambatan-hambatan disiplin kerja adalah:

- a. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
- b. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
- c. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat.
- d. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.

⁷⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2016, hal. 194.

⁷⁶ Unaradjan Dolet, *Manajemen Disiplin*,..., hal. 181.

⁷⁷ Eka Nabila Aprilianti dan Helenia Touana, “Penerapan Disiplin Kerja Karyawan Pada SMA Islam PB Soedirman 1 Bekasi”, *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol. 04 No. 1 Tahun 2016, hal. 78.

- e. Sikap perfeksionis.
- f. Perasaan rendah diri atau inferior.
- g. Perasaan takut dan kuatir
- h. Perasaan tidak mampu.
- i. Kecemasan.
- j. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
- k. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Hambatan-hambatan disiplin kerja sebisa mungkin dihindari agar disiplin dapat tegak. Disiplin di suatu organisasi dikatakan baik, jika pegawai di dalamnya dapat mentaati peraturan yang berlaku. Misalnya dengan datang tepat waktu, tentu pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya. Kinerja guru juga semakin baik jika disiplin dalam sebuah sekolah.

Disiplin dalam sebuah instansi dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku pada perusahaan besar, kecil dan pada organisasi-organisasi yang banyak mempekerjakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Dibuatnya suatu disiplin tujuannya adalah agar guru dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Sebagaimana firman Allah subhanahuwata'ala di dalam Q.S. At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ^{١٠٥}

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Menurut tafsir Jalalain, maksud dari Q.S. At-Taubah ayat 105 adalah (Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum (Bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan.) lalu Dia akan membalasnya kepada kalian.⁷⁸

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan

⁷⁸ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 765.

segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbangannya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu.⁷⁹

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan katakanlah, kepada mereka yang bertobat, “Bekerjalah kamu, dengan berbagai pekerjaan yang mendatangkan manfaat, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, yakni memberi penghargaan atas pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin juga akan menyaksikan dan menilai pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan, yakni meninggal dunia dan pada hari kebangkitan semua makhluk akan kembali kepada Allah Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan di dunia, baik yang kamu tampakkan atau yang kamu sembunyikan.”⁸⁰

8. Pembinaan Disiplin Kerja

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu, tenaga kependidikan sendiri sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sebagaimana firman Allah subhanahuwata’ala di dalam Q.S. Ar- Ra’d ayat 11:

لَهُۥ مُعَقَّبَاتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنۢ خَلْفِهِۦ يَحْفَظُونَهُۥ مِنۢ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥ وَمَا لَهُم مِّنۢ دُونِهِۦ مِنۢ وَّالٍۭ ۝

“Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu

⁷⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 710-711.

⁸⁰ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,...., hal.

kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Menurut tafsir Jalalain, maksud dari Q.S. Ar-Ra'd ayat 11 adalah (Baginya) manusia (ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran) para malaikat yang bertugas mengawasinya (di muka) di hadapannya (dan di belakangnya) dari belakangnya (mereka menjaganya atas perintah Allah) berdasarkan perintah Allah, dari gangguan jin dan makhluk-makhluk yang lainnya. (Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum) artinya Dia tidak mencabut dari mereka nikmat-Nya (sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri) dari keadaan yang baik dengan melakukan perbuatan durhaka. (Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum) yakni menimpakan azab (maka tak ada yang dapat menolaknya) dari siksaan-siksaan tersebut dan pula dari hal-hal lainnya yang telah dipastikan-Nya (dan sekali-kali tak ada bagi mereka) bagi orang-orang yang telah dikehendaki keburukan oleh Allah (selain Dia) selain Allah sendiri (seorang penolong pun) yang dapat mencegah datangnya azab Allah terhadap mereka. Huruf min di sini adalah zaidah.⁸¹

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah sesungguhnya Allahlah yang memelihara kalian. Setiap manusia memiliki sejumlah malaikat yang bertugas atas perintah Allah menjaga dan memeliharanya. Mereka ada yang menjaga dari arah depan dan ada juga yang menjaga dari arah belakang. Demikian pula, Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang akan mereka jalani. Apabila Allah berkehendak memberikan bencana kepada suatu bangsa, tidak akan ada seorang pun yang dapat melindungi mereka dari bencana itu. Tidak ada seorang pun yang mengendalikan urusan kalian hingga dapat menolak bencana itu.⁸²

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Tidak saja mengetahui sesuatu yang tersembunyi di malam hari dan yang tampak di siang hari, Allah, melalui malaikat-Nya, juga mengawasinya dengan cermat dan teliti. Baginya, yakni bagi manusia, ada malaikat-malaikat yang selalu menjaga dan mengawasi-

⁸¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 941.

⁸² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., 564-565.

nya secara bergiliran, dari depan dan dari belakangnya. Mereka menjaga dan mengawasi-nya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah Yang Maha Kuasa tidak akan mengubah keadaan suatu kaum dari suatu kondisi ke kondisi yang lain, sebelum mereka mengubah keadaan diri menyangkut sikap mental dan pemikiran mereka sendiri. Dan apabila, yakni andaikata, Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum dan ini adalah hal yang mustahil bagi Allah maka tak ada kekuatan apa pun yang dapat menolaknya dan tidak ada yang dapat menjadi pelindung bagi mereka selain Dia.⁸³

Di surah lain di Q.S. Al-Hasyr ayat 18 dijelaskan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ^{١٨}

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Maksud dari Q.S. Al-Hasyr ayat 18 menurut Tafsir Jalalain adalah (Hai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok) yakni untuk menghadapi hari kiamat (dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan).⁸⁴

Sedangkan menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Wahai orang-orang yang beriman, berlindunglah kalian dari azab Allah dengan selalu mematuhi-Nya. Hendaknya setiap orang memikirkan apa saja amalan yang dipersiapkan untuk hari esok. Selalu bertakwalah kepada Allah. Allah benar-benar mengetahui dan akan membalas segala sesuatu yang kalian kerjakan.⁸⁵

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Salah satu sifat orang munafik adalah menyatakan beriman kepada Allah dan Rasul-Nya secara lisan, padahal mereka bukan orang beriman (Lihat: Surah al-Baqarah/2:10) sehingga nasib mereka di akhirat kekal di dalam neraka. Pada ayat ini Allah mengingatkan orang beriman agar benar-benar bertakwa kepada Allah dan memperhatikan hari esok, akhirat. Wahai orang-orang yang beriman!

⁸³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,...., hal. 76-78.

⁸⁴ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,...., hal. 1.061.

⁸⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,...., hal. 129.

Kapan dan di mana saja kamu berada bertakwalah kepada Allah dengan sungguh-sungguh melakukan semua perintah Allah dan menjauhi semua larangan-Nya; dan hendaklah setiap orang siapa pun dia memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, yakni untuk hidup sesudah mati, di akhirat dengan berbuat kebaikan atas dasar iman, ditopang dengan ilmu dan hati yang ikhlas semata-mata mengharap ridha Allah, sebab hidup di dunia ini sementara, sedangkan hidup di akhirat itu abadi; dan bertakwalah kepada Allah dengan menjaga hubungan baik dengan Allah, manusia dan alam. Sungguh, Allah Mahateliti sekecil apa pun juga terhadap apa yang kamu kerjakan sehingga semua yang kamu lakukan berada dalam pengetahuan Allah (Lihat: Surah Qàf/50: 18).⁸⁶ Pendapat para ahli tentang pembinaan cukup beragam, Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik,⁸⁷ melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik, Mulyasa mendefinisikan pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara professional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya, sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terencana dapat terlaksana secara efektif dan efisien.⁸⁸

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa kepala sekolah merupakan teladan terhadap guru dan karyawan sekolah. Sikap atau perilaku kepala sekolah sangat mencerminkan perilaku guru dan warga sekolah lainnya. Admodiwiro mengemukakan⁸⁹: Pimpinan sebagai kepala sekolah harus perlu memiliki beberapa karakteristik: pertama, harus memiliki integritas, bersikap tegas, jujur. Kedua, kepala sekolah harus mampu bertindak adil. Ketiga, kepala sekolah harus mampu membangun hubungan kemanusiaan dengan baik. Keempat, kepala sekolah harus mampu menentukan pencapaian hasil yang dicapai. Kelima, pimpinan kepala sekolah harus mampu

⁸⁶ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 74-75.

⁸⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, ..., hal. 122.

⁸⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, ..., hal. 21.

⁸⁹ Murniati AR dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2009, hal. 151.

menjalin kerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan komitmennya.

Menurut Danim dan Suparno, kepala sekolah yang baik mampu memadukan menerapkan dua prinsip sentralisasi dan desentralisasi wewenang atau kekuasaan yang berimbang.⁹⁰ Pembinaan personil hendaknya didasarkan pada kebutuhan dan potensi personil tersebut. Sebagaimana kita ketahui bahwa fungsi administrasi adalah sebagai pengembangan personil harus didasarkan pada tujuan organisasi sekolah serta melaksanakan fungsi administrasi pendidikan.

Sehubungan dengan pendapat di atas, arti pembinaan merupakan pengelolaan personal yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kegiatan pembinaan tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier tenaga kependidikan.

Menurut Tiswarni di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa pembinaan disiplin kerja adalah usaha kepala sekolah untuk memperbaiki efektifitas kerja guru dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu.⁹¹

Dalam pembinaan disiplin kerja, seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin terutama disiplin diri (*Self discipline*). Dalam kaitan ini pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa aman terhadap orang lain.⁹²

Taylor and User mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:⁹³

- a. Konsep diri, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku.

⁹⁰ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 107.

⁹¹ Tiswarni, "Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru (Studi Deskriptif Kualitatif di SMPN 1 Argamakmur Kabupaten Bengkulu Utara)", *Jurnal At-Ta'lim* Vol. 18 No. 1 Tahun 2019, hal. 267.

⁹² E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*,..., hal. 118.

⁹³ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*,..., hal. 118.

- b. Keterampilan berkomunikasi, pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dalam dirinya.
- c. Konsekuensi logis dan alami, perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya.
- d. Klarifikasi nilai, strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- e. Latihan keefektifan pemimpin, metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan.
- f. Terapi realitas, pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Disiplin kerja guru menurut Siswanto Sastrohadiwiryo mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.⁹⁴

Kerlinger dan Pahazur⁹⁵ mengemukakan umumnya disiplin yang baik terdapat apabila seseorang datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik pada tempat pekerjaannya, apabila mereka menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara-cara kerja yang ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu keadaan dimana setiap individu melaksanakan peraturan yang berlaku dengan semestinya serta tidak adanya pelanggaran terhadap peraturan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator disiplin kerja dalam penelitian ini adalah: (1) tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, (2) ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan, (3) penggunaan waktu secara efektif.

Tindakan-tindakan untuk menegakkan disiplin mempunyai 3 macam sifat, (1) disiplin preventif; yaitu tindakan SDM agar terdorong untuk mentaati standar peraturan. (2) Disiplin korektif; yaitu tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau

⁹⁴ Siswanto B Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005, hal. 291.

⁹⁵ Marjono, "Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi, dan Fasilitas Sekolah terhadap Prestasi Belajar siswa kelas VIII SMPN 8 Purworejo", *Tesis*, Purwokerto: Program Pascasarjana Universitas Jendral Soedirman, 2007, hal. 27.

peraturan. Tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. (3) Disiplin progresif; yaitu tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat dengan maksud agar pihak pelanggar memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan. Pada prinsipnya pembinaan disiplin bertujuan untuk membentuk sikap pegawai sehingga rasa kepedulian dan tanggung jawab personil tumbuh dan berkembang sehingga dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.⁹⁶ Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa tindakan dalam menegakkan disiplin bertujuan menumbuhkan rasa tanggung jawab agar tujuan dari instansi terkait tercapai sesuai visi dan misinya.

B. Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

1. Hakikat Kepemimpinan

Hakikat kepemimpinan merupakan proses kegiatan mempengaruhi orang lain melakukan aktivitas, maka terdapat banyak variasi pendapat tentang kegiatan fungsional yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikut atau karyawan. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi.⁹⁷

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai sebuah proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.⁹⁸ Fungsi kepemimpinan baru bisa dijalankan dalam sebuah masyarakat jika telah terpenuhi tiga unsur utama berikut ini: kumpulan manusia yang dimulai dari tiga orang atau lebih, terdapat tujuan kolektif yang ingin diwujudkan bersama, dan yang tidak kalah penting yaitu terdapat seseorang yang dipilih untuk menjadi pemimpin dan mendapatkan

⁹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010, hal. 128.

⁹⁷ Marlhot Manullang, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001, hal. 141.

⁹⁸ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, *Aset Jurnal Ilmu Ekonomi*, Semarang: CV Yayasan Widya Manggala Indonesia, 2009, hal. 50.

persetujuan dari mayoritas anggota masyarakat yang akan membantunya merealisasikan tujuan bersama.

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk memimpin mengarahkan karyawan supaya maju dalam meraih dan mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan dan yang ingin dicapai bersama. Seorang pemimpin juga merupakan bagian dari anggota karyawan yang tidak bisa dipisahkan. Apa yang menjadi tanggung jawab pemimpin harus dijalankan dengan sebaik-baiknya sehingga seorang pemimpin mampu menjadikan dirinya sebagai suri tauladan dan panutan bagi orang-orang atau karyawan yang dipimpinnya dalam rangka meraih tujuan bersama.

Kepemimpinan muncul dari aspirasi anggota organisasi (*Bottom Up*). Pemimpin dibekali dengan kekuasaan untuk mempengaruhi, mengatur atau mengarahkan anggota organisasi untuk tunduk terhadap kepemimpinan mereka, dengan kekuasaan yang dimiliki ia berusaha mempengaruhi perilaku orang lain dengan sebuah metode yang memungkinkan mereka loyal dan taat kepadanya. Selain itu, para bawahan juga berkenan untuk mematuhi segala perintahnya dengan segenap perasaan jiwa. Secara faktual, seorang pemimpin menjalankan peran yang lebih tinggi dari bawahannya, tapi terkadang para pemimpin harus berbaur dengan bawahannya terlebih jika pemimpin belum mengenal betul sifat dan karakter dari bawahannya. Pada saat apapun jika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, dimuka telah diterangkan bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam sebuah organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan sifat dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan tentang gaya kepemimpinan apa yang akan dipakainya saat memimpin.⁹⁹

Dengan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka secara langsung kendali dari semua aktivitas bawahan berada pada genggaman tangannya, secara otomatis pula seorang bawahan akan melaksanakan semua dan setiap perintah baik itu lisan atau tertulis yang dikeluarkan pimpinannya. Seharusnya para pemimpin tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, akan tetapi juga

⁹⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 49.

mereka harus meniti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.¹⁰⁰

Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Dengan demikian, hakikat kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai makna yang sebenarnya atau makna yang paling dasar dari kepemimpinan atau suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi permasalahan dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.¹⁰¹

Pemimpin akan memproduksi hasil atau produk yang baik dan bermanfaat atau justru menghasilkan produk yang buruk, dalam kaitannya dengan efisiensi organisasi atau lembaga, juga dihubungkan dengan kesejahteraan dan kebahagiaan manusia pada umumnya. Masyarakat sekarang ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik. Mereka mengharapkan pemimpin yang mampu mengantarkan mereka pada kemajuan, kemakmuran, kebahagiaan dan kesejahteraan. Oleh kepemimpinan yang buruk dan tidak efisien di suatu perusahaan atau di suatu lembaga, misalnya akan terjadi penurunan produksi, karyawan yang kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugas dari pimpinannya, keresahan-keresahan akan muncul dan ketika hal itu datang, maka bila diukur secara finansial adalah tidak ekonomis.

Menjadi seorang pemimpin harus mempunyai kreatifitas dan berdedikasi tinggi sehingga keadaan orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi yang dipimpinya akan terus mendapatkan angin segar untuk terus bekerja demi kemajuan bersama. Secara singkat dapat dikatakan bahwa hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin. Sifat dan sikap para pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan di atas adalah sifat dan sikap seorang pemimpin yang dianjurkan dan disarankan sebagai ciri gaya kepemimpinan Islam yang telah dipergunakan oleh Rasulullah SAW dan juga para khalifah serta para pemimpin setelah kepemimpinan zaman para khalifah tersebut.

¹⁰⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*,..., hal. 91.

¹⁰¹ Bambang Wiyono, "Hakikat Kepemimpinan Transformasional", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 02 No. 2 Tahun 2019, hal. 75.

Dan selayaknya sebagai seorang muslim yang telah dijadikan pemimpin di muka bumi ini, sebaiknya dan sewajarnya kita menganut apa yang telah diajarkan oleh rasul kita yaitu Rasulullah Muhammad SAW, sehingga kepemimpinan yang dijalankan bisa berjalan dengan sebaik-baiknya. Allah SWT menegaskan tentang hal ini di dalam surah Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا¹⁰²

“*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.*”

Maksud dari Q.S. Al-Ahzab ayat 21 menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Kalian benar-benar mendapatkan teladan yang baik pada pribadi Nabi Muhammad. Teladan bagi orang-orang yang mengharap kasih sayang Allah dan kesenangan hidup di akhirat. Teladan bagi orang-orang yang banyak berzikir mengingat Allah di setiap kesempatan, kala susah maupun senang.¹⁰²

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dari ayat tersebut adalah sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan bagi kalian) dapat dibaca iswatun dan uswatun (yang baik) untuk diikuti dalam hal berperang dan keteguhan serta kesabarannya, yang masing-masing diterapkan pada tempat-tempatnya (bagi orang) lafal ayat ini berkedudukan menjadi badal dari lafal lakum (yang mengharap rahmat Allah) yakni takut kepada-Nya (dan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah) berbeda halnya dengan orang-orang yang selain mereka.¹⁰³

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Rasulullah adalah teladan bagi manusia dalam segala hal, termasuk di medan perang. Sungguh, telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu dalam semua ucapan dan perilakunya, baik pada masa damai maupun perang. Namun, keteladan itu hanya berlaku bagi orang yang hanya mengharap rahmat Allah, tidak berharap dunia, dan berharap hari kiamat sebagai hari pembalasan; dan berlaku pula bagi orang yang banyak mengingat Allah karena dengan begitu seseorang bisa kuat meneladani beliau.¹⁰⁴

¹⁰² M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 242-246.

¹⁰³ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 506.

¹⁰⁴ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya: Edisi yang Disempurnakan*,..., hal. 639-640.

Untuk lebih jelasnya terdapat satu hadits yang berbunyi sebagai berikut :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلُّ أُمَّتِي يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ إِلَّا مَنْ أَبِي، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ وَمَنْ يَا أَبِي؟ قَالَ: مَنْ أَطَاعَنِي دَخَلَ الْجَنَّةَ، وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ أَبِي

*“Dari Abu Hurairah Radhiyallahu anhu bahwasanya Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Setiap ummatku akan masuk Surga, kecuali yang enggan.” Mereka (para Shahabat) bertanya: “Siapa yang enggan itu?” Jawab beliau: “Barangsiapa yang mentaatiku pasti masuk Surga, dan barangsiapa yang mendurhakaiku, maka sungguh ia telah enggan”.*¹⁰⁵ (Hadits riwayat al-Bukhari, nomor hadist 7280)

Seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan dalam memimpin sekelompok orang. Karena tujuan sebuah kelompok akan ditentukan dengan seberapa jauh pemimpin mengendalikan, mempengaruhi pikiran dan perasaan agar tingkah laku yang dimunculkan oleh orang yang dipimpinnya dapat menunjang agar tercapainya tujuan kelompok. Mempengaruhi orang yang dipimpin bukanlah hal yang mudah, seorang pemimpin harus memiliki karakter yang kuat dan menjadi teladan untuk orang yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perlu dilatih dan dikembangkan sejak usia dini, karena kepemimpinan tidak hadir tiba-tiba dalam kehidupan manusia, kepemimpinan sudah ada dalam diri manusia namun perlu dilatih dan dikembangkan agar potensi memimpin dalam diri manusia muncul dan maksimal digunakannya.

Amanah terbesar yang diberikan oleh Allah SWT kepada manusia adalah menjadi pemimpin, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al Quran Surah Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ^٣

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah

¹⁰⁵ Al-Bukhari, *Shahih Al-Bukhari*. Kairo: Dar thuy al-Najat, 1422H, juz 3 h. 57 dan dikutip Muhammad Faiz Almath, *1100 Hadist Terpilih Sinar Ajaran Muhammad*. Jakarta: Gema Insani Press, 1999.

Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Maksud dari Q.S. Al-Baqarah ayat 30 menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Allah Subhanahuwata'ala telah menerangkan bahwa Dialah yang menghidupkan manusia dan menempatkannya di bumi. Lalu Dia menerangkan asal penciptaan manusia dan apa-apa yang diberikan kepadanya berupa pengetahuan tentang berbagai hal. Maka ingatlah, hai Muhammad, nikmat lain dari Tuhanmu yang diberikan kepada manusia. Nikmat itu adalah firman Allah kepada malaikat-Nya, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan makhluk yang akan Aku tempatkan di bumi sebagai penguasa. Ia adalah Adam beserta anak cucunya. Allah menjadikan mereka sebagai khalifah untuk membangun bumi." Dan ingatlah perkataan malaikat, "Apakah Engkau hendak menciptakan orang yang menumpahkan darah dengan permusuhan dan pembunuhan akibat nafsu yang merupakan tabiatnya? Padahal, kami selalu menyucikan-Mu dari apa-apa yang tidak sesuai dengan keagungan-Mu, dan juga selalu berzikir dan mengagungkan-Mu." Tuhan menjawab, "Sesungguhnya Aku mengetahui masalah yang tidak kalian ketahui."¹⁰⁶

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dari ayat tersebut adalah (Dan) ingatlah, hai Muhammad! (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi") yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam. (Kata mereka, "Kenapa hendak Engkau jadikan di bumi itu orang yang akan berbuat kerusakan padanya) yakni dengan berbuat maksiat (dan menumpahkan darah) artinya mengalirkan darah dengan jalan pembunuhan sebagaimana dilakukan oleh bangsa jin yang juga mendiami bumi? Tatkala mereka telah berbuat kerusakan, Allah mengirim malaikat kepada mereka, maka dibuanglah mereka ke pulau-pulau dan ke gunung-gunung (padahal kami selalu bertasbih) maksudnya selalu mengucapkan tasbih (dengan memuji-Mu) yakni dengan membaca 'subhaanallaah wabihamdih', artinya 'Maha suci Allah dan aku memuji-Nya'. (dan menyucikan-Mu) membersihkan-Mu dari hal-hal yang tidak layak bagi-Mu. Huruf lam pada 'laka' itu hanya sebagai tambahan saja, sedangkan kalimat semenjak 'padahal' berfungsi sebagai 'hal' atau menunjukkan keadaan dan maksudnya adalah, 'padahal kami lebih

¹⁰⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 140-145.

layak untuk diangkat sebagai khalifah itu!" (Allah berfirman,) ("Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui") tentang masalah atau kepentingan mengenai pengangkatan Adam dan bahwa di antara anak cucunya ada yang taat dan ada pula yang durhaka hingga terbukti dan tampaklah keadilan di antara mereka. Jawab mereka, "Tuhan tidak pernah menciptakan makhluk yang lebih mulia dan lebih tahu dari kami, karena kami lebih dulu dan melihat apa yang tidak dilihatnya." Maka Allah Taala pun menciptakan Adam dari tanah atau lapisan bumi dengan mengambil dari setiap corak atau warnanya barang segenggam, lalu diaduk-Nya dengan bermacam-macam jenis air lalu dibentuk dan ditiupkan-Nya roh hingga menjadi makhluk yang dapat merasa, setelah sebelumnya hanya barang beku dan tidak bernyawa.¹⁰⁷

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Setelah pada ayat-ayat terdahulu Allah menjelaskan adanya kelompok manusia yang ingkar atau kafir kepada-Nya, maka pada ayat ini Allah menjelaskan asal muasal manusia sehingga menjadi kafir, yaitu kejadian pada masa Nabi Adam. Dan ingatlah, wahai Rasul, satu kisah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah, yakni manusia yang akan menjadi pemimpin dan penguasa, di bumi." Khalifah itu akan terus berganti dari satu generasi ke generasi sampai hari kiamat nanti dalam rangka melestarikan bumi ini dan melaksanakan titah Allah yang berupa amanah atau tugas-tugas keagamaan. Para malaikat dengan serentak mengajukan pertanyaan kepada Allah, untuk mengetahui lebih jauh tentang maksud Allah. Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang memiliki kehendak atau ikhtiar dalam melakukan satu pekerjaan sehingga berpotensi merusak dan menumpahkan darah di sana dengan saling membunuh, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Malaikat menganggap bahwa diri merekalah yang patut untuk menjadi khalifah karena mereka adalah hamba Allah yang sangat patuh, selalu bertasbih, memuji Allah, dan menyucikan-Nya dari sifat-sifat yang tidak layak bagi-Nya. Menanggapi pertanyaan malaikat tersebut, Allah berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." Penciptaan manusia adalah rencana besar Allah di dunia ini. Allah Maha Tahu bahwa pada diri manusia terdapat hal-hal negatif sebagaimana yang dikhawatirkan oleh malaikat, tetapi aspek positifnya jauh lebih banyak. Dari sini bisa diambil pelajaran bahwa

¹⁰⁷ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 17-18.

sebuah rencana besar yang mempunyai kemaslahatan yang besar jangan sampai gagal hanya karena kekhawatiran adanya unsur negatif yang lebih kecil pada rencana besar tersebut.¹⁰⁸

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al Quran Surah Al-Hujurat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ^{١٠}

“Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.”

Maksud dari Q.S. Al-Hujurat ayat 10 menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Sesungguhnya orang-orang yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya adalah bersaudara. Sebab iman yang ada telah menyatukan hati mereka. Maka damaikanlah antara kedua saudara kalian demi menjaga hubungan persaudaraan seiman. Jagalah diri kalian dari azab Allah dengan menjalankan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, dengan harapan Dia akan memberi kalian rahmat berkat ketakwaan kalian.¹⁰⁹

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dari ayat tersebut adalah (Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah saudara) dalam seagama (karena itu damaikanlah antara kedua saudara kalian) apabila mereka berdua bersengketa. Menurut qiraat yang lain dibaca Ikhwatikum, artinya saudara-saudara kalian (dan bertakwalah kepada Allah supaya kalian mendapat rahmat).¹¹⁰

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, sebab mereka itu satu dalam keimanan, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu yang sedang beselisih atau bertikai satu sama lain dan bertakwalah kepada Allah dengan melaksanakan perintahnya antara lain mendamaikan kedua golongan yang saling bermusuhan itu agar kamu mendapat rahmat persaudaraan dan persatuan.¹¹¹

¹⁰⁸ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,...., hal. 75-76.

¹⁰⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,...., hal. 246-249.

¹¹⁰ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyuti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,...., hal. 893.

¹¹¹ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,...., hal. 407.

Jadi, pemimpin harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal.¹¹² Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa seorang pemimpin harus cakap berkomunikasi agar apa yang dapat diterima dan bersedia mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya untuk kemajuan bersama.

2. Jenis-Jenis Model Kepemimpinan

Menurut Kartono, gaya atau model kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu.¹¹³ Kemudian, gaya kepemimpinan oleh Flippo diartikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹¹⁴ Menurut Bass yang dikutip oleh R.P Wutun,¹¹⁵ gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola atau strategi tertentu untuk pencapaian tujuan bersama.

Menurut Siregar, di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijaksanaan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan.¹¹⁶ Hal ini penting mendapat perhatian karena seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memperhatikan beberapa bentuk sikap yang berbeda.

Nasution mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya.¹¹⁷ Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah

¹¹² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal. 42.

¹¹³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.

¹¹⁴ Edwin B Flippo, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga, 1987.

¹¹⁵ R.P. Wutun, *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*, Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 2001.

¹¹⁶ Syahrial Siregar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara", (*Tesis Master*), Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara, 2009.

¹¹⁷ Mulia Nasution, *Manajemen Personalia, Aplikasi dalam Perusahaan*, Jakarta: Djambatan, 1994.

ditetapkan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu variabel penting yang harus kompatibel dengan bentuk dan tujuan organisasi.

Menurut teori kontingensi dari Fiedler dalam Sujak, kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi.¹¹⁸ Aplikasi gaya kepemimpinan, dalam proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses:

- a. Memahami gaya kepemimpinannya.
- b. Mendiagnosa suatu situasi.
- c. Menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi.

Menurut Robbins, pemimpin yang berkarakter *directive leader* membiarkan bawahannya mengetahui apa yang diinginkan dari mereka, jadwal kerja yang harus diselesaikan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.¹¹⁹ *Supportive leader* bersikap ramah dan memperlihatkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan. Pemimpin yang berkarakter partisipatif, memiliki sifat untuk membuka diri agar bawahannya dapat berkonsultasi dan menerima saran-saran sebelum keputusan dibuat. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al Quran Surah Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ^{١٥٩}

“Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.”

Maksud dari Q.S. Ali Imran ayat 159 menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Sebagai wujud kasih sayang Allah kepada kamu dan

¹¹⁸ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta: CV. Rajawali, 1990.

¹¹⁹ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*, Jakarta: Erlangga, 2002, hal. 173.

mereka, kamu bersikap lemah lembut dan tidak berkata kasar karena kesalahan mereka. Dan seandainya kamu bersikap kasar dan keras, mereka pasti akan bercerai berai meninggalkanmu. Oleh sebab itu, lupakanlah kesalahan mereka. Mintakanlah ampunan untuk mereka. Dan ajaklah mereka bermusyawarah untuk mengetahui pendapat mereka dalam berbagai persoalan yang tidak disebut dalam wahyu. Apabila kamu telah bertekad untuk mengambil suatu langkah setelah terebih dahulu melakukan musyawarah, laksanakanlah langkah itu dengan bertawakkal kepada Allah, karena Allah benar-benar mencintai orang-orang yang menyerahkan urusan kepada-Nya (1). (1) Musyawarah atau syûrâ adalah salah satu pokok ajaran yang sangat penting dalam Islam. Dalam adagium Arab-Islam dikatakan, "Orang beristikharah tak akan gagal, orang bermusyawarah tak akan menyesal." Sesuai dengan kebiasaan gayanya dalam menetapkan hukum, al-Qur'ân hanya menjelaskan prinsip-prinsip umum dan garis besarnya saja. Selanjutnya, perinciannya diserahkan kepada manusia, sesuai tuntutan ruang dan waktu. Oleh sebab itu, adakalanya sistem perwakilan dalam suatu pemerintahan, di mana semua anggota pemerintahan bertanggung jawab kepada parlemen, cocok untuk negara-negara tertentu seperti Inggris dan Perancis. Pengalaman sejarah membuat mereka terbiasa dengan model pemerintahan seperti itu. Adakalanya pula sistem presidensial, dengan syûrâ yang relatif luas, karena keinginan perkembangan cepat dan tidak mau terlalu terganggu oleh jatuh bangunnya kabinet, lebih cocok untuk negara-negara tertentu seperti Amerika Serikat. Dan, adakalanya pula syûrâ model pertengahan antara presidensial dan parlementer lebih cocok untuk negara lain seperti Mesir. Dengan demikian, tiap negara dan kelompok bebas menentukan model syûrâ yang mereka anggap sesuai dengan dimensi ruang dan waktu masing-masing. Yang penting, prinsip syûrâ harus terwujud untuk menghindari dominasi dan kesewenang-wenangan individu. Demikianlah, al-Qur'ân telah mencantumkan prinsip musyawarah sejak 14 abad yang lalu.¹²⁰

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dari ayat tersebut adalah (Maka berkat) ma merupakan tambahan (rahmat dari Allah kamu menjadi lemah lembut) hai Muhammad (kepada mereka) sehingga kamu hadapi pelanggaran mereka terhadap perintahmu itu dengan sikap lunak (dan sekiranya kamu bersikap keras) artinya akhlakmu jelek tidak terpuji (dan berhati kasar) hingga kamu mengambil tindakan keras terhadap mereka (tentulah mereka akan menjauhkan diri dari sekelilingmu, maka maafkanlah mereka) atas kesalahan yang

¹²⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 255-263.

mereka perbuat (dan mintakanlah ampunan bagi mereka) atas kesalahan-kesalahan itu hingga Kuampuni (serta berundinglah dengan mereka) artinya mintalah pendapat atau buah pikiran mereka (mengenai urusan itu) yakni urusan peperangan dan lain-lain demi mengambil hati mereka, dan agar umat meniru sunah dan jejak langkahmu, maka Rasulullah SAW. banyak bermusyawarah dengan mereka. (Kemudian apabila kamu telah berketetapan hati) untuk melaksanakan apa yang kamu kehendaki setelah bermusyawarah itu (maka bertawakallah kepada Allah) artinya percayalah kepada-Nya. (Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal) kepada-Nya.¹²¹

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Setelah memberi kaum mukmin tuntunan secara umum, Allah lalu memberi tuntunan secara khusus dengan menyebutkan karuniaNya kepada Nabi Muhammad. Maka berkat rahmat yang besar dari Allah, engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka yang melakukan pelanggaran dalam Perang Uhud. Sekiranya engkau bersikap keras, buruk perangai, dan berhati kasar, tidak toleran dan tidak peka terhadap kondisi dan situasi orang lain, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah, hapuslah kesalahan-kesalahan mereka dan mohonkanlah ampunan kepada Allah untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu, yakni urusan peperangan dan hal-hal duniawi lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, dan kemasyarakatan. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad untuk melaksanakan hasil musyawarah, maka bertawakallah kepada Allah, dan akuilah kelemahan dirimu di hadapan Allah setelah melakukan usaha secara maksimal. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.¹²²

Studi oleh Lewin, Leppit, dan White dalam Gillies, menunjukkan bahwa kelompok menghasilkan kuantitas kerja yang lebih besar di bawah kepemimpinan otokratis, namun kualitas kerja yang lebih baik di bawah kepemimpinan partisipatif.¹²³ Kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh paling positif pada pegawai dengan kebutuhan tinggi untuk mandiri. Gaya kepemimpinan partisipatif dipilih ketika keterlibatan pegawai dalam perencanaan dibutuhkan untuk mengatasi penolakan dan

¹²¹ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 272-273.

¹²² Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan,.... hal. 68.

¹²³ Dee Ann Gillies, *Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan Sistem*, Edisi Kedua, Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1989, hal. 437.

meningkatkan motivasi, namun pegawai tidak cukup ahli dalam dinamisasi kelompok.

Menurut Luthans, suatu hal yang pasti, gaya kepemimpinan dapat membuat perbedaan, baik positif maupun negatif.¹²⁴ Sebagai contoh sebuah survei menemukan bahwa eksekutif senior melihat gaya kepemimpinan perusahaan mereka lebih ke pragmatik daripada konseptual, dan konservatif daripada berisiko. Para eksekutif tersebut merasa bahwa untuk memenuhi tantangan sekarang dan masa depan, gaya kepemimpinan seharusnya mendapat perhatian. Berlawanan dengan para pemimpin di birokrasi klasikal, paara pemimpin organisasi masa kini, harus bersifat lebih usahawan, fokus ke pelanggan, proses, dan hasil; lebih condong kepada tindakan; lebih memberi wewenang; komunikatif; berteknologi canggih; mendukung inovasi dan perbaikan terus menerus; kuat dalam menggunakan bimbingan, saran dan pengaruh; dan berhemat dalam penggunaan otoritas murni.

Fiedler sebagaimana dikutip Robbins, mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seorang individu tetap, yaitu *relationship-oriented* atau *task-oriented*.¹²⁵ Asumsi tersebut penting, karena apabila suatu keadaan memerlukan seorang pemimpin berorientasi kerja (*task-oriented*) dan pemimpin yang sedang memimpin adalah orang yang berorientasi hubungan (*relationship-oriented*), maka jika ingin mencapai efektivitas yang optimal, salah satu unsur yang harus diganti adalah sosok pemimpinnya. Fiedler menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bawaan lahir seseorang. Seseorang tidak bisa mengubah gaya agar sesuai dengan keadaan yang berubah.

Apabila gaya kepemimpinan seseorang telah selesai dinilai, maka hal yang perlu dilakukan berikutnya adalah menyesuaikan pimpinan dengan situasi yang harus dihadapi. Tiga faktor kondisi atau dimensi kontinjensi yang dikenalkan oleh Fiedler ditetapkan sebagai berikut:¹²⁶

- a. Hubungan pemimpin-anggota: Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghargaan bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas: Tingkatan pada tugas-tugas kerja bawahan terstruktur atau tidak terstruktur.

¹²⁴ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Ed. Ke-10), Yogyakarta: ANDI, 2006.

¹²⁵ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*, Jakarta: Erlangga, 2002, hal. 173.

¹²⁶ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*,..., hal. 173.

- c. Wewenang jabatan: Tingkat pengaruh seorang pemimpin terletak pada variasi wewenang seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Menurut Gillies, menurut teori situasi, kepemimpinan sebaiknya berganti dari satu orang ke orang lain, dan pemimpin yang ditunjuk tersebut sebaiknya berganti dari satu gaya ke gaya lain seiring dengan terjadinya perubahan dalam situasi kerja.¹²⁷ Walaupun tidak ada seorang pun memasang ciri dan tidak ada gaya seorang pemimpin yang efektif dalam semua situasi, namun ada panduan untuk menyesuaikan kegiatan kepemimpinan terhadap karakteristik situasional.

Menurut Bass dan Avolio, salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional.
- b. Gaya kepemimpinan transaksional.¹²⁸

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Donni dan Swatno, mengemukakan ada enam tipe kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)
- b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)
- c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian leadership*)
- d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)
- e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)
- f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)¹²⁹

Menurut Sondang P Siagian yang dikutip oleh Danny Permana, ada lima tipe kepemimpinan yaitu:

- a. Otokratik
- b. Paternalistik
- c. Karismatik
- d. Laissez Faire
- e. Demokratik¹³⁰

Menurut Donni dan Suwatno, kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis kepemimpinan yaitu:

¹²⁷ Dee Ann Gillies, *Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan Sistem*,..., Hal. 437.

¹²⁸ B. M. Bass & B.J. Avolio, *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*, In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds), *Research in organizational change and development*, Vol. 4, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, hal. 231-272.

¹²⁹ Donni Juni Priansa dan Suwatno, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 157-158.

¹³⁰ Danny Permana, "Model Kepemimpinan Masa Depan Indonesia Dalam Perspektif Sipil dan Militer", *Jurnal Academia Praja* Vol. 04 No. 1 Tahun 2021, hal. 288.

- a. Kepemimpinan transaksional.
- b. Kepemimpinan kharismatik.
- c. Kepemimpinan visioner.
- d. Kepemimpinan tim.¹³¹

Menurut Haryono Sudriamunawar, ada 3 kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya otokratis.
- b. Gaya partisipatif.
- c. Gaya kendali bebas.¹³²

Menurut House Robbins yang dikutip oleh Donni dan Suwatno, gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat yaitu:

- a. Kepemimpinan direktif.
- b. Kepemimpinan yang mendukung.
- c. Kepemimpinan partisipatif.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi.¹³³

Sedangkan menurut M. S. P. Hasibuan, terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan otoritas.
- b. Kepemimpinan partisipatif.
- c. Kepemimpinan Delegatif.¹³⁴

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard adalah gaya kepemimpinan situasional, tipe-tipe gaya kepemimpinan situasional diantaranya adalah:

- a. *Telling*.
- b. *Selling*.
- c. *Participating*.
- d. *Delegating*.¹³⁵

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan hanya kepada gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yaitu model atau gaya kepemimpinan situasional sebagai dasar pembuatan alat ukur.

3. Model Kepemimpinan Situasional

E. Mulyasa menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para

¹³¹ Donni Juni Priansa, S.Pd., S.E., M.M. dan Dr. H. Suwatno, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis,...*, hal. 157-158.

¹³² Sudriamunawar, *Kepemimpinan Peran Serta dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju, 2006, hal. 25.

¹³³ Donni Juni Priansa dan Suwatno, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis,...*, hal. 158.

¹³⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, 2005.

¹³⁵ Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. America: Prentice-Hall, Inc., 1982, hal. 180.

pengikutnya.¹³⁶ Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.

Wahyudi mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok.¹³⁷ Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah guru di dalam suatu sekolah. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para bawahannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para bawahan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja guru. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.¹³⁸

Teori kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin. Tingkat dukungan emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.¹³⁹

Miftah Thoha menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.¹⁴⁰ Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan

¹³⁶ E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*,..., hal. 108.

¹³⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 123.

¹³⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*,..., hal. 65.

¹³⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*,..., hal. 64.

¹⁴⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*,..., hal. 76.

bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diketahui oleh pihak lain ketika mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas, kepemimpinan adalah suatu pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin dan pada gilirannya akibat dari pengaruh itu orang lain akan menuruti dan mengikuti apa yang dianjurkan dan diperintahkan oleh seorang pemimpin. Maksudnya, kepala sekolah harus dapat mempengaruhi guru ke arah positif untuk dapat diarahkan dan diciptakan sesuai dengan keinginan yang akan dicapai oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Dalam kaitan ini disebutkan dalam Firman Allah SWT di surah Al-Anbiya ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ۗ۳

“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah”

Maksud dari Q.S. Al-Anbiya ayat 73 menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Mereka juga Kami jadikan sebagai nabi yang menyeru dan menunjuki manusia kepada kebaikan dengan perintah Kami. Hal itu setelah Kami mengilhami mereka untuk melakukan kebaikan, mengerjakan salat dengan betul dan membayar zakat. Mereka pun kemudian tunduk dan ikhlas kepada Kami.¹⁴¹

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dari ayat tersebut adalah (Kami telah menjadikan mereka itu sebagian pemimpin-pemimpin) dapat dibaca A-immatan atau Ayimmatan, yakni pemimpin yang menjadi teladan dalam kebaikan (yang memberi petunjuk) kepada manusia (dengan perintah Kami) memberi petunjuk kepada mereka untuk memeluk agama Kami (dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan salat, menunaikan zakat) hendaknya mereka dan orang-orang yang mengikuti mereka mengerjakan semuanya itu. Huruf Ha dari lafal Iqaamah dibuang demi untuk meringankan bunyi, sehingga menjadi Iqaamash Shalaati bukan Iqaamatish Shalaati (dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah).¹⁴²

¹⁴¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 481-483.

¹⁴² Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 138-139.

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan Kami jadikan mereka itu, para nabi dan rasul keturunan Ishak dan Yakub, sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada Bani Israil dengan perintah Kami dalam Kitab Taurat, Zabur, dan Injil, dan Kami wahyukan kepada mereka, para nabi dan rasul itu, agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat, dan menunaikan zakat, dan Kami tegaskan kepada mereka bahwa hanya kepada Kami mereka menyembah dan hanya kepada Kami pula mereka memohon pertolongan.¹⁴³

Untuk itu seorang kepala sekolah (pemimpin) mempunyai gaya kepemimpinan yang diterapkan, disesuaikan dengan karakter, budaya dan suasana iklim sekolah untuk mencapai tujuan proses pembelajaran yang lancar.

Ngalim Purwanto menyatakan bahwa sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.¹⁴⁴

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Tinggi rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan kemana kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan.

Menurut Tjiptono menyatakan bahwa kepemimpinan situasional dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam teori ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi. Karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok.¹⁴⁵

Ashar Sunyoto Munandar menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Harsey dan

¹⁴³ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 285-286.

¹⁴⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Edisi Revisi, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, hal. 38-39.

¹⁴⁵ Fendy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi, 2004, hal. 162.

Blanchard merupakan pengolahan dari model efektivitas pemimpin yang tiga dimensi, didasarkan atas hubungan kurvaliner antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kedewasaan.¹⁴⁶

Vivi Nindiantika, Nurul Ulfatin dan Juharyanto mengemukakan dalam jurnalnya bahwa kepemimpinan situasional dilakukan melalui aspek pelebaran jaringan, yaitu mampu mengembangkan sistem jaringan yang memadai, mempublikasikan melalui media, transparansi, adanya beasiswa, pelayanan prima, *reward*, kompetensi pendidik abad 21, *morning meeting*, penyediaan internet dan kerjasama dengan wali murid melalui internet.¹⁴⁷

Stoner dan Freeman menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes.¹⁴⁸ Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Bernardine R. Wirjana dan Susilo Supardo menyatakan bahwa teori Situasional Hersey-Blanchard teori ini mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota.¹⁴⁹ Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian sebagai berikut:

- a. Kematangan psikologis, kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
- b. Kematangan pekerjaan (*job maturity*), keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.
- c. Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk empat derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tingkat matang, kepemimpinan dapat terdiri dari:
 - 1) Mendelegasikan kepada anggota.
 - 2) Berpartisipasi dengan anggota.
 - 3) Menjual atau memberikan ide-ide kepada anggota.

¹⁴⁶ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press), 2001, hal. 190.

¹⁴⁷ Vivi Nindiantika, Nurul Ulfatin dan Juharyanto, "Kepemimpinan Situasional Untuk Meningkatkan Daya Saing Luar Pendidikan Abad 21", *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* Vol. 02 No. 2 Tahun 2019, hal. 46.

¹⁴⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran,...*, hal. 130.

¹⁴⁹ Bernadine R Wirjana dan Susilo Supardo, *Kepemimpinan: Dasar-Dasar Pengembangannya*, Yogyakarta: Andi Offset, 2006, hal. 48.

4) Memberitahukan anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara lain sebagai berikut:¹⁵⁰

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan situasional tersebut sesuai dengan yang dijelaskan Sedarmayanti memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut:

- a. *Telling*/memberitahukan: kemampuan seorang pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya. Menurut aisyah dan Takdir, jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan,¹⁵¹ hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif
- b. *Selling*/menjajakan: kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus suportif. Menurut aisyah dan Takdir, jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.
- c. *Participating*/mengikutsertakan: interaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin dan bawahan saling berbgai dalam

¹⁵⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, ..., hal. 63.

¹⁵¹ Siti Aisyah dan Takdir Soltan, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*, 2017, hal. 122.

keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Menurut Aisyah dan Takdir, perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif.¹⁵² Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

- d. *Delegating*/mendelegasikan: kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan. Menurut Aisyah dan Takdir, seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula.¹⁵³ Dalam praktiknya, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.¹⁵⁴

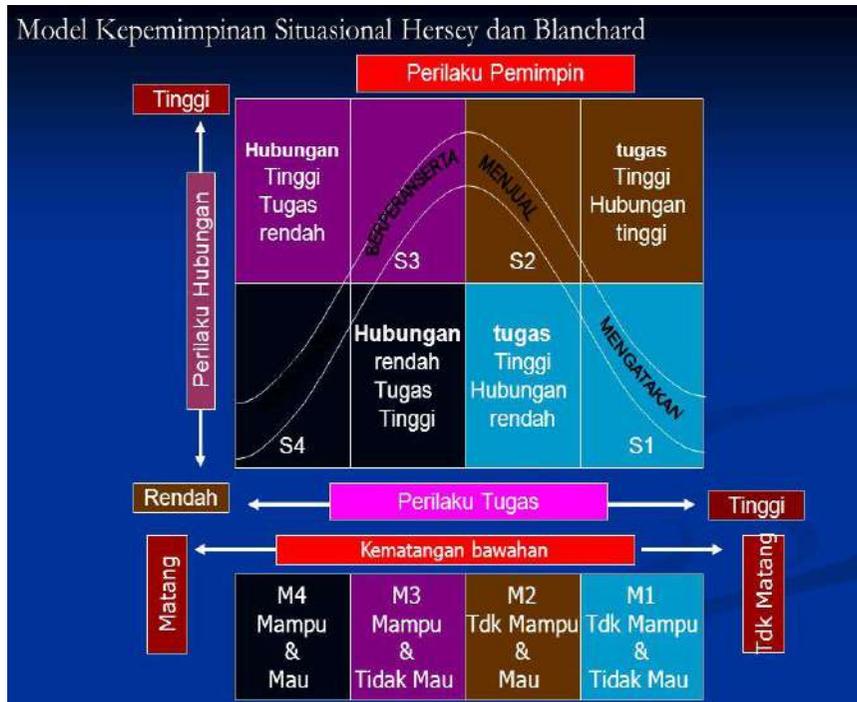
Berdasarkan penjelasan di atas, penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat diterapkan semua dalam kepemimpinan sesuai tingkat kematangan bawahannya.

¹⁵² Siti Aisyah dan Takdir Soltan, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jaya wijaya*,..., hal. 122.

¹⁵³ Siti Aisyah dan Takdir Soltan, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jaya wijaya*,..., hal. 122.

¹⁵⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*, Bandung: PT Refika Aditama, 2011. hal. 14.

Hersey dan Blanchard menggambarkan konsep dasar kepemimpinan situasional berdasarkan kedewasaan atau kematangan bawahan dalam kurva Normal seperti terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar II.1 : Konsep Dasar kepemimpinan Situasional

Kematangan Pengikut

- Gaya Instruksi (S1) : Pemimpin dengan Gaya instruksi lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan. Pemimpin sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungan dengan bawahan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berwarna otoriter karena dicirikan dengan komunikasi satu arah.
- Gaya Konsultasi (S2) : Pemimpin dengan Gaya Konsultasi masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar. Tetapi pemimpin tersebut telah memperhatikan hubungan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut dirujuk sebagai gaya konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini pemimpin sudah mulai mengurangi pengarahan dan memberikan dukungan atau

- konsultasi kepada bawahan. Komunikasi dua arah sudah mulai diterapkan. Tetapi meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- c. Gaya Partisipatif (S3) : Pemimpin dengan gaya Partisipatif lebih meningkatkan komunikasi dua arah. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, berdasarkan suatu anggapan bahwa bawahan akan meningkat etos kerjanya apabila diberi kepercayaan untuk ikut memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bagi keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut berwarna partisipatif karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Hal ini berarti adanya kepercayaan yang seimbang antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin beranggapan bahwa bawahannya cakap dan mampu menyelesaikan tugas.
- d. Gaya Delegasi (S4) : Pemimpin dengan Gaya Delegasi lebih menekankan pentingnya memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa bawahan telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan tugas tertentu yang cukup menantang. Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk percaya diri, mandiri, dan aktualisasi diri untuk bekerja dengan baik. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.¹⁵⁵

Dari konsep-konsep gaya dasar kepemimpinan tersebut di atas maka dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh para pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya biasa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar,

¹⁵⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, ..., hal. 74-76.

menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

4. Hakikat Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin, harus memiliki kepribadian yang kuat, serta memahami keadaan dan kondisi warga sekolahnya, mempunyai program jangka pendek dan jangka panjang, dan memiliki visioner, mampu mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana serta mampu berkomunikasi dengan semua warga sekolah dengan baik.

Kepala sekolah terdiri atas dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kepala menurut bahasa adalah bagian tubuh yang teratas di atas leher, sedangkan kepala menurut istilah ialah orang yang bertindak sebagai penguasa dan bertanggung jawab terhadap pihak atasannya, dan sekolah menurut bahasa adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran, sedangkan sekolah menurut istilah adalah suatu lembaga yang memberikan pengajaran kepada murid-muridnya.¹⁵⁶ Jadi, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 2010 bahwa: “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.”¹⁵⁷

Kepala sekolah pada hakikat etimologisnya merupakan padanan dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manager*), dan sebagainya.

¹⁵⁶ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, Cet. I, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001, hal. 5.

¹⁵⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,..., hal. 25.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas-tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat De Roche dalam Wahyudi bahwa “Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan antara lain: (1) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, (2) Mempunyai harapan tinggi terhadap sekolah, (3) Mampu mendayagunakan sumber daya sekolah, (4) Profesional dalam bidang tugasnya”.¹⁵⁸

Kepala sekolah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus memberikan dampak positif dan perubahan yang mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah, dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelola sumber daya kependidikan yang efektif orientasi pada peningkatan mutu, *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipatif dengan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini lebih lanjut Akdon mengatakan “ implikasi dan eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dinyatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana, tetapi strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu”.¹⁵⁹

Herawati Syamsul mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.¹⁶⁰

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manager, administrator, dan supervisor*. Akan

¹⁵⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran,...*, hal. 63.

¹⁵⁹ Akdon, *Strategic Management, For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen)*, 2007, hal. 14.

¹⁶⁰ Herawati Syamsul, “Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)”, *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol. 01 No. 2 Tahun 2017, hal. 277.

tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator* dan *motivator*.

Fungsi kepemimpinan pendidikan terbagi atas: (1) Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok. (2) Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.¹⁶¹

Kepala sekolah harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain: (1) Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik. Seorang pemimpin harus mampu menganalisa masalah yang dihadapi organisasinya. (2) Percaya diri sendiri dan bersifat *membership*. (3) Cakap bergaul dan ramah tamah. (4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemampuan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik. (5) Organisasi yang berpengaruh dan berwibawa. (6) Memiliki keahlian atau keterampilan dalam bidangnya. Untuk mewujudkan kerja sesuai dengan sifat dan jenis organisasi yang mengemban misi tertentu selalu diperlukan personal yang memiliki keterampilan atau keahlian yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. (7) Sikap menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana. (8) Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional dan bersifat sabar. (9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi. (10) Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab. (11) Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya. Sikap jujur, rendah hati dan sederhana dalam setiap perbuatan akan menimbulkan kepercayaan orang lain. (12) Bijaksana dan selalu berlaku adil dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkenaan dengan perseorangan atau kelompok-kelompok kecil di dalam organisasi. (13) Disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi atau lembaga

¹⁶¹ Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bina Ilmu, 2004, hal. 55.

yang dipimpinnya. (14) Berpengetahuan dan berpandangan luas. (15) Sehat jasmani dan rohani.¹⁶²

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki kredibilitas yang tinggi dan mempunyai strategi-strategi kepemimpinan tertentu, sebagaimana Firman Allah subhanahuwata'ala di surah As-Sajdah ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ۝

“Kami menjadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka bersabar. Mereka selalu meyakini ayat-ayat Kami.”

Maksud dari Q.S. As-Sajdah ayat 24 menurut Tafsir Quraish Shihab adalah Kami telah mengangkat pemuka-pemuka agama dari kalangan Bani Isrâ'îl yang bertugas menyampaikan petunjuk Kami kepada manusia. Mereka melaksanakan tugas itu sebagai perwujudan dari perintah Kami pada mereka untuk tabah mengamalkan ajaran-ajaran Taurât. Mereka pun meyakini kebenaran ayat-ayat Kami dengan sepenuh hati.¹⁶³

Sedangkan menurut Tafsir Jalalain dari ayat tersebut adalah (Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin) lafal ayat ini boleh dibaca tahqiq dan tashil (yang memberi petunjuk) kepada manusia (dengan perintah Kami ketika mereka sabar) di dalam memegang agama mereka dan sewaktu mereka menghadapi berbagai cobaan dari musuh-musuh mereka. Menurut qiraat yang lain dibaca lima shabaruu. (Dan adalah mereka terhadap ayat-ayat Kami) yang menunjukkan kekuasaan dan keesaan Kami (orang-orang yang meyakini).¹⁶⁴

Adapula Tafsir menurut Kemenag RI dari ayat tersebut ialah Dan tidak hanya menurunkan Taurat kepada Bani Israil, Kami juga jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin dan ulama-ulama yang memberi petunjuk dengan perintah dan pertolongan Kami selama mereka sabar dalam menegakkan kebenaran. Mereka senantiasa meyakini ayat-ayat Kami.” Ayat ini dimaksudkan untuk menghibur hati Rasulullah. Bila umat beliau menentang dakwahnya, sesungguhnya Bani Israil dulu tidak saja menentang Nabi Musa

¹⁶² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Pontianak: NV.Sapdodadi, 1983, hal. 57-62.

¹⁶³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*,..., hal. 204-206.

¹⁶⁴ Jalaluddin Al-Mahally dan Jalaluddin As-suyutti, *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*,..., hal. 494.

melainkan juga mengajukan permintaan yang mengherankan (Lihat Surat an-Nisa'/4: 153 dan al-Ma'idah/5: 24).¹⁶⁵

Hal ini pula sesuai dengan Mulyasa yang menerangkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional dan memiliki kredibilitas yang tinggi maka dibutuhkan strategi kepala sekolah yaitu: (1) Efektivitas proses pendidikan. (2) Tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat. (3) Pengelola tenaga kependidikan yang efektif. (4) Budaya mutu. (5) *Team work* yang kompak, cerdas dan dinamis. (6) Kemandirian. (7) Partisipasi warga sekolah dan lingkungan masyarakat. (8) Transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan. (9) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. (10) Tanggap terhadap kebutuhan.¹⁶⁶

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang berkualitas. Sebagaimana Sabda Rasulullah:

“Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah masa kehancurannya”. (HR Bukhori dan Muslim).

Kualitas yang dimaksud adalah kepala sekolah yang mampu membawa dan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk kemajuan sekolah, serta kepala sekolah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi disekolah dengan baik. Kepala sekolah yang dapat mengelola sumber daya pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

5. Peran Kepala Sekolah

Wahyosumidjo telah mengidentifikasi “Peran kepala sekolah ke dalam empat peran yaitu peran sebagai pekabat formal, manajer, pemimpin dan pendidik”. Ardhana Januar Mahardhani mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.¹⁶⁷ Sedangkan Mulyasa menyebutkan peran kepala sekolah terbagi menjadi tujuh peran dengan singkatan EMASLIMO

¹⁶⁵ Departemen Agama RI, *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan, ..., hal. 600.

¹⁶⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ..., hal. 90.

¹⁶⁷ Ardhana Januar Mahardhani, “Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah”, *Jurnal Dimensi Pendidikan dan Pembelajaran* Vol. 03 No. 2 Tahun 2016, hal. 1-2.

yaitu kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), *Manager* (Pengelola), *Administrator* (pelaksana administrasi), *Supervisor* (pengawas), *Leader* (pemimpin), *Innovator* (pembaharu), *Motivator* (penggerak)/pemberi semangat. Ketujuh peran kepala sekolah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Educator*

Kepala Sekolah sebagai seorang pendidik merupakan hal yang sangat mulia. Paling tidak ada empat hal yang perlu ditanamkan seorang Kepala Sekolah dalam fungsinya sebagai pendidik, yakni:

- 1) Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2) Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk, mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban. Juga moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- 3) Fisik, yakni hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- 4) Artistik, yakni hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.¹⁶⁸

Hal yang paling terpenting dalam fungsi Kepala Sekolah sebagai pendidik adalah keteladanan. Keteladanan hendaklah ditampilkan oleh kepala sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

Kepala Sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.¹⁶⁹

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

¹⁶⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010, hal. 83.

¹⁶⁹ Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*,..., hal. 22.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai *educator*, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain:

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, kepala sekolah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazali, yaitu:

- 1) Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT., ke dalam jiwa peserta didik.
- 2) Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik.
- 3) Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri.
- 4) Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
- 5) Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW., sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat:

- 1) Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridhoan Allah SWT semata.
- 2) Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang baik.
- 3) Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Pemaaf terhadap peserta didiknya.
- 5) Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak atau ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
- 6) Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik.

7) Menguasai bidang studi yang diajarkan.¹⁷⁰

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam melakukan perannya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.¹⁷¹

Sumidjo dalam Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

- 1) Pembinaan Mental, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas setia tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional.
- 2) Pembinaan Moral, yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk

¹⁷⁰ M. Athiyah al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*, Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975, hal. 132.

¹⁷¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksekkan MBS dan KBK*,..., hal. 98-99.

mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

- 3) Pembinaan fisik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, penampilan mereka secara lahiriah, kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.
- 4) Pembinaan Artistik, yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karya wisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir ajaran.¹⁷²

Sebagai *educator*, Kepala Sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru.
- 2) Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya, memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha mencari beasiswa bagi guru yang melanjutkan pendidikan melalui kerjasama dengan masyarakat atau dengan dunia usaha dan kerjasama lain yang tidak mengikat.

¹⁷² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*,..., hal. 99.

- 3) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 4) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Marno dan Triyo Supriyatno menyatakan peran kepala sekolah sebagai *educator* meliputi:

- 1) Prestasi sebagai guru mata pelajaran. Seorang kepala sekolah dapat melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Dapat membuat prota, kisi-kisi soal, analisis soal dan dapat melakukan program perbaikan dan pengayaan.
- 2) Kemampuan membimbing guru dalam melaksanakan tugas.
- 3) Mampu memberikan alternatif pembelajaran efektif.
- 4) Kemampuan membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sebagai tata usaha, pustakawan, laboratorium, dan bendaharawan.
- 5) Kemampuan membimbing stafnya lebih berkembang secara pribadi dan profesinya.
- 6) Kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan siswa.
- 7) Kemampuan belajar mengikuti perkembangan IPTEK dalam forum diskusi, bahan referensi dan mengikuti perkembangan ilmu melalui media elektronik.¹⁷³

b. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

Tugas *manager* adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Manager* adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*).¹⁷⁴ Dengan demikian, Kepala Sekolah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dari tugas Kepala Sekolah sebagai *manager*, yaitu

¹⁷³ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008, hal. 37.

¹⁷⁴ Vincent Gasparz, *Total Quality Management*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003, hal. 201.

proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- 1) Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.
- 2) Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- 3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Artinya bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang bersifat spesifik ini tentunya tidaklah sama antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya.¹⁷⁵

Menurut Stoner yang dalam Wahjosumidjo, ada delapan macam fungsi seorang *manager* yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu seorang *manager* harus:

- 1) Bekerja dengan, dan melau orang lain.
- 2) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.
- 3) Dengan waktu dan sumber daya yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan.
- 4) Berpikir secara realistis dan konseptual.
- 5) Sebagai juru penengah.
- 6) Sebagai seorang politis.
- 7) Seorang diplomat.
- 8) Sebagai pengambil keputusan yang sulit.¹⁷⁶

Menurut Hersey yang juga dikutip oleh Wahjosumidjo, ada tiga macam jenjang *manager*, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *supervisor manager*. Masing-masing jenjang tersebut memerlukan tiga keterampilan, yakni *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan adalah *conceptual skills*, kemudian untuk *middle manager*, keterampilan yang berperan lebih besar adalah *human skills*, sedangkan untuk *supervisor manager*, keterampilan yang diperlukan ialah *technical skills*.

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan

¹⁷⁵ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999, hal. 94-95.

¹⁷⁶ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,..., hal. 96-97.

memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Kepala sekolah di samping sebagai pendidik, juga harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mengembangkan sistem, responsif terhadap perubahan dengan memberdayakan semua potensi yang dimiliki sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajemen layaknya seorang *manager* dalam suatu organisasi. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.¹⁷⁷

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *manager*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.¹⁷⁸ *Manager* menurut M. Manullang, *manager* merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.¹⁷⁹ Kepala sekolah selaku *manager* harus mampu melaksanakan fungsi manajemen. Setidaknya ada tiga tugas yang harus dilaksanakan Kepala Sekolah sebagai seorang manajer yaitu: kemampuan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian.

¹⁷⁷ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002, hal. 135.

¹⁷⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK,....*, hal. 103.

¹⁷⁹ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada, University Press, 2001, hal. 4.

Pertama perencanaan (*planning*) dalam arti yang sederhana dapat dijelaskan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan.¹⁸⁰

Hal pertama yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang *manager* sebelum melakukan pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan adalah membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah sekolah. *Manager* mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Ketika suatu kegiatan tertentu dipaksa dilakukan tanpa melalui perencanaan, maka akan dapat mengganggu kelancaran kegiatan-kegiatan lain yang telah direncanakan sebelumnya. Termasuk dalam mengarahkan guru agar selalu melakukan tugas dengan baik dan meningkatkan kemampuan dan pemahaman agar efektivitas mengajarnya selalu meningkat dan berkualitas sesuai dengan harapan dan kompetensi keguruan.

Kedua, pengorganisasian (*Organizing*) maksudnya adalah mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.¹⁸¹ Kepala sekolah sebagai *manager*, di samping harus menetapkan perencanaan program, ia juga harus mampu mengorganisasikan, *staffing*, *directing* dan *coordinating* terhadap semua anggotanya untuk dapat melaksanakan rencana program yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengorganisasian adalah cara merancang struktur formal untuk penggunaan sumber daya yang ada, bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-

¹⁸⁰ M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*,..., hal. 9-10.

¹⁸¹ M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*,..., hal. 10.

kegiatannya, dan pada tiap kelompok diikuti dengan penugasan seorang *manager* yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok seperti waka kurikulum untuk selalu mengawasi dan memperhatikan kinerja serta tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran serta selalu mendorong dan memotivasi para guru dalam meningkatkan efektivitas mengajar.

Ketiga, pengawasan (*controlling*) sering juga disebut pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.¹⁸² Pengawasan merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hasil pengawasan juga dapat dijadikan sebagai barometer dalam mengambil keputusan dalam membuat perencanaan selanjutnya.

Peran Kepala Sekolah sebagai *manager* diharapkan mampu memainkan perannya dalam mengaplikasikan unsur-unsur manajemen dalam lembaga pendidikannya, seperti *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), *controlling* (pengawasan), dan *evaluating* (evaluasi). Jika hal ini terwujud maka semua kegiatan sekolah akan berjalan sesuai dengan visi dan misi sekolah tersebut.

c. Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan

¹⁸² M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*,..., hal. 12-13.

prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah harus bisa menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas tugas operasional.¹⁸³

Ada beberapa prinsip yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan administrasi pendidikan di sekolah yaitu:

- 1) Adanya struktur organisasi yang relatif permanen dan dapat menggambarkan hubungan kerja antar pegawai sekolah.
- 2) Adanya persepsi yang sama tentang tujuan sekolah antar pimpinan dan bawahan yang terlihat dalam proses kerja administrasi.
- 3) Adanya sistem pendelegasian yang efektif sesuai dengan kapasitas guru dan karyawan.
- 4) Administrasi merupakan sumber informasi bagi semua pengembangan sekolah.
- 5) Sistem penyelenggaraan proses administrasi menggambarkan prinsip kooperatif yang dapat dilihat dalam semua kegiatan sekolah.

d. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model- model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan fleksibel.

Kepala Sekolah sebagai *innovator* berarti memiliki kemampuan dalam mencari atau menemukan gagasan baru maupun mengadopsi gagasan baru dari pihak lain, memiliki kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah di bidang KBM, BK, pengadaan guru atau karyawan, ekstrakurikuler maupun menggali sumber daya pada BP3 maupun dari masyarakat.

Kepala Sekolah sebagai *innovator* tercermin dari cara-cara ia melaksanakan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, integratif, konstruktif dimaksudkan bahwa kepala sekolah dalam

¹⁸³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*,..., hal. 107.

meningkatkan tenaga kependidikan harus senantiasa mendorong dan membina agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas yang diemban kepada masing-masing. Kreatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan-gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Integratif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan objektif. Peran kepala sekolah sebagai *innovator* adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki gagasan baru untuk inovasi kemajuan dan perkembangan sekolah. Maupun yang relevan untuk kebutuhan lembaga.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan.
- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas perpustakaan, halaman, interior, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik.

e. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Kepala Sekolah sebagai *motivator* harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan dan penghargaan secara efektif. Sebagai *motivator* kepala sekolah harus memiliki strategi untuk memotivasi bawahannya, yaitu guru dan staf.

Dimana mereka dimotivasi untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan bagi guru atau staf yang berprestasi serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentral belajar.

Dorongan dan penghargaan merupakan sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh Kepala Sekolah. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, dan motivasi merupakan faktor yang dominan untuk menuju keefektifan kerja individu bahkan motivasi sering digambarkan sebagai mesin pada sebuah mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik berbeda-beda,

sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinannya (kepala sekolah) dalam mengembangkan profesionalitasnya. Untuk memotivasi pegawainya, ada beberapa prinsip yang bisa diterapkan oleh kepala sekolah, antara lain: tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan, tujuan pendidikan harus jelas dan diketahui oleh seluruh anggota, bahkan tenaga pendidikan dapat diikuti sertakan dalam penyusunan tujuan tersebut, setiap individu harus diberi tahu tentang hasil pekerjaannya, pemberian hadiah lebih baik dari pada hukuman, meskipun terkadang hukuman itu diperlukan, usaha memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan jalan memerhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan atas pekerjaannya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus berusaha memberikan penghargaan secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak yang ditimbulkannya.

Kepala Sekolah sebagai *motivator* berarti bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur lingkungan sekolah, sehingga tercipta suasana yang kondusif bagi pelaksanaan proses pembelajaran. Bagaimana ia memiliki kemampuan mengatur keharmonisan antara sesama guru, karyawan, guru dan karyawan, antara sekolah dan lingkungannya.

f. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai yang dinilai dari pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Terdapat beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi, bahkan dalam pelaksanaan istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah tersebut diantaranya adalah pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan.¹⁸⁴

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya suatu tujuan pendidikan. Sehubungan dengan itu maka kepala sekolah sebagai *supervisor* berarti bahwa kepala sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan, syarat-syarat mana yang

¹⁸⁴ E.Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*,..., hal. 239.

diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.¹⁸⁵

Dalam bidang supervisi kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran melalui peningkatan profesionalisme guru secara terus menerus. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai *supervisor* memegang peran penting dalam:

- 1) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan siswa, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
- 2) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
- 3) Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
- 4) Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar sesuai dengan sifat materinya.
- 5) Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana mengajar dapat menggembirakan anak didik.
- 6) Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- 7) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugas sekolah pada seluruh staf.
- 8) Memberi pelayanan terhadap guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- 9) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.¹⁸⁶

Pada hakikatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain, dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru, pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan kemudian ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik.

g. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam

¹⁸⁵ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: PT Rineka Cipta, 2010, hal. 185.

¹⁸⁶ Hendiayat Soetopo dan Wasti Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1984, hal. 55.

mencapai tujuan. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat, kepala sekolah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial. (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik, pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. (3) Pengetahuan yang luas, kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. (4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat; (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya: bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf; dan (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari solusinya.¹⁸⁷ Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis berpendapat bahwa kepala sekolah harus mampu menggerakkan bawahannya agar kinerja dan disiplin kerja bawahannya tinggi dan tercapai sesuai tujuan.

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Menurut John Gage Allee, "*Leader is a guide; a conductor; a commander.*"¹⁸⁸ (Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan). Kepribadian kepala sekolah sebagai leader menurut Ordway Tead harus menunjukkan sifat-sifat:

- 1) Kesadaran akan tujuan dan arah.
- 2) Antusiasme.
- 3) Keramahan dan kecintaan.
- 4) Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati).
- 5) Penguasaan teknis.

¹⁸⁷ Mirza Prameswari dkk, "Gaya Kepemimpinan di Madrasah Aliyah: Authentic, Transformasional, Athorotarian, atau Transacsional". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 5 No.1 Tahun 2020, hal. 15-31.

¹⁸⁸ John Gage Allee, *Webster's New Standar Dictionary*, New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969, hal. 214.

- 6) Ketegasan dalam mengambil keputusan.
- 7) Kecerdasan.
- 8) Keterampilan mengajar.
- 9) Kepercayaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis berpendapat bahwa seorang kepala sekolah dapat mengarahkan bawahannya sesuai tingkat kompetensi bawahannya.

Peran kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) tidak hanya sebatas menjadi performa dan *image* saja, tetapi bagaimana sikap seorang kepala sekolah dapat memberikan teladan bagi semua komponen yang ada di sekolah sehingga dapat memberikan wibawa dalam menjalankan tugasnya.

6. Peran Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru

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 atau komunikasi dan pelayanan, kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam hal pembagian tugas, peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan sarana dan prasarana, dan hubungan dengan masyarakat atau dinas lain, serta sikap atau kepribadian dari kepala sekolah terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja.

Menurut Marno Supriyatno Triyo, 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.¹⁸⁹ 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 di dalamnya 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

¹⁸⁹ Marno Supriyatno Triyo, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama, 2008, hal. 63.

bawahannya dan adanya pemberian contoh sesuatu yang belum diketahui oleh bawahannya.

Pendapat tersebut didukung pula oleh Driffner & Presthus dalam Soekarno K. 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.¹⁹⁰

Hasil penelitian yang dikemukakan di dalam jurnalnya bahwa tingkat kematangan bawahan yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan situasional meliputi kemauan (*willingness*) dan kemampuan (*ability*). Dalam kepemimpinan situasional kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang kompetensi yang dimiliki oleh setiap bawahannya.¹⁹¹

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.

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan disiplin kerja guru dengan memperhatikan tingkat kematangan gurunya. Adapun tahapannya

¹⁹⁰ Soekarno, K., *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Miswar, 1986, hal. 111.

¹⁹¹ Yuliantini Fitriatin, "Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru", *Jurnal of Education Management and Administration Review* Vol. 03 No. 2 Tahun 2019, hal. 113.

diantaranya adalah dalam gaya *telling*, kepala sekolah merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif. Sedangkan untuk gaya *selling*, kepala sekolah memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala sekolah dapat menerima saran dari guru, kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala sekolah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala sekolah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Untuk gaya *participating*, kepala sekolah melihat kesiapan dan kematangan dari para guru untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para guru-guru. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Sedangkan untuk gaya *delegating*, kepala sekolah mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.¹⁹²

Dari uraian di atas, penulis berpendapat 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.

¹⁹² Sri Hanik Nihayati, "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTS Al Iman Gebang Purworejo", *Jurnal Ar Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* Vol. 04 No. 2 Tahun 2019, hal. 104-110.

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini bukanlah penelitian yang tergolong baru. Hal ini dikarenakan kajian tentang kepemimpinan selalu menjadi bahan kajian yang menarik untuk diteliti. Penelitian tentang kepemimpinan dalam pendidikan sudah dicoba dilakukan oleh beberapa pihak diantaranya:

1. Elfi Rusdiana Ekowati (2020), tesis dengan judul “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Magelang”, hasil penelitian menunjukkan model kepemimpinan yang digunakan dan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penentuan subyek penelitian menggunakan informan kunci dan obyek penelitian adalah masalah yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah. Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Instrumen pengumpulan data adalah daftar pertanyaan wawancara, lembar pencermatan dokumen dan lembar pengamatan observasi. Uji validitas data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis, tetapi lebih menekankan pada pengumpulan data untuk mendeskripsikan keadaan sebenarnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan demokratik dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah sangat terbuka, menerima saran dan masukan, serta kritik. Kepala sekolah juga selalu mengajak, mendorong dan memotivasi kepada guru dan karyawan untuk selalu berubah dan mengembangkan diri menjadi lebih baik. Selain itu kepala sekolah mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat. Sebelum keputusan diambil kepala sekolah memusyawarahkan dengan tim atau stafnya agar diberi masukan dan saran apabila kurang baik, setelah itu disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah (guru dan karyawan), 2) kepala sekolah sangat besar perannya dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Kepala sekolah menyusun rencana, program dan melaksanakan program kedisiplinan yang dituangkan dalam tata tertib atau aturan guru. Tata tertib kedisiplinan itu berupa: disiplin waktu, disiplin administratif, disiplin beribadah, disiplin menegakkan aturan, dan disiplin sikap. Disarankan kepada kepala sekolah agar dapat menerapkan model

kepemimpinan secara bervariasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara maksimal.¹⁹³

2. M. Ridho Hamidan (2021), tesis dengan judul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis” juga selaras dengan penelitian ini. Penelitian ini tentang gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis. Seperti sudah diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap kepala sekolah ialah berbeda-beda. Tidak ada gaya yang dikatakan paling tepat untuk diterapkan mengingat beragamnya karakter masing-masing kepala sekolah hingga berbedanya tingkat kematangan atau *maturity* tiap-tiap bawahan. Sehingga sangat diperlukan kemampuan kepala sekolah untuk dapat mengetahui karakter atau kematangan masing-masing bawahan serta untuk memahami situasi agar kepala sekolah dapat memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang tepat untuk diterapkan. Penelitian ini digali berdasarkan rumusan masalah meliputi: Bagaimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis terhadap tingkat kematangan tenaga pendidik. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*). Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan tenaga pendidik, dan objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis Bandar Lampung. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis dalam menghadapi tingkat kematangan tenaga pendidik ialah menggunakan gaya kepemimpinan intruksional, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi, dan untuk menghadapi pendidik kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan delegasi. Semua gaya yang digunakan kepala sekolah dalam menghadapi tenaga pendidik mulai dari gaya kepemimpinan yang ada pada teori kepemimpinan situasional. Kepala sekolah juga menekankan pentingnya pengawasan atau kontrol dalam menghadapi

¹⁹³ Elfi Rusdiana Ekowati, “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Magelang”, *Tesis*, Pascasarjana Universitas Negeri Magelang, 2020.

semua tingkat kematangan pendidik. Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan situasional Kepala Sekolah.¹⁹⁴

3. Maharrani Dwi Cahyaningsih (2017), jurnal administrasi negara dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru di SMA Negeri 14 Samarinda” juga relevan dengan penelitian ini. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA Negeri 14 Samarinda. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan yang erat antara kepemimpinan kepala sekolah dengan indikator (ketaatan terhadap jam kerja, ketaatan terhadap prosedur kerja, ketaatan terhadap instruksi atasan) terhadap disiplin guru. Persamaan penelitian Maharrani Dwi Cahyaningsih dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah dan berkaitan dengan kedisiplinan guru. Perbedaan kedua penelitian tampak dari metode penelitian yang digunakan dimana penelitian Maharrani Dwi Cahyaningsih menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Objek penelitian yang digunakan dalam kedua penelitian juga berbeda. Penelitian ini mencari model kepemimpinan dari beberapa sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan guru.¹⁹⁵
4. Ressi Susanti (2016), tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Smp Islam Terpadu Ar-Raihan Bandar Lampung”. Penelitian ini membahas tentang proses kegiatan kepemimpinan kepala sekolah SMP IT Ar-Raihan Bandar Lampung kemampuannya dalam mempengaruhi guru, memberi perintah, memotivasi, serta menciptakan rasa percaya diri guru, semua dilaksanakan dengan baik. Namun, berdasarkan data awal, tingkat kedisiplinan guru SMP IT Ar-Raihan Bandar Lampung belum baik. Untuk itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dan mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini “bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru SMP IT Ar-Raihan Bandar Lampung?” Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sumber datanya adalah kepala sekolah, wakil, seluruh guru SMP IT Ar-Raihan Bandar Lampung. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik analisa data yang

¹⁹⁴ M. Ridho Hamidan, “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis”, *Tesis*, Lampung: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2021.

¹⁹⁵ Maharrani Dwi Cahyaningsih, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru di SMA Negeri 14 Samarinda”, *Jurnal Administrasi Negara*, Samarinda: Universitas Mulawarman, 2017.

digunakan teknik analisis kualitatif, dengan langkah-langkah: mengkategorisasikan data, mereduksi data, menyajikan data dan mengklasifikasikan data sesuai dengan fokus penelitian kemudian menarik kesimpulan dari data yang diperoleh dalam penelitian ini. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah SMP IT Ar-Raihan Bandar Lampung dilakukan melalui kemampuannya dalam mempengaruhi guru, kemampuannya dalam memberi perintah kepada guru, kemampuannya dalam memotivasi guru, serta kemampuannya dalam menciptakan rasa percaya diri guru. Setiap tahapan tersebut dilaksanakan dengan kriteria baik oleh guru SMP IT Ar-Raihan Bandar Lampung. Pada aspek kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan kepala sekolah kurang optimal karena masih ada guru yang mengabaikan instruksi-instruksi tersebut. Pada aspek memberi perintah kepada guru kurang optimal karena masih ada guru yang mengabaikan instruksi-instruksi tersebut. Pada aspek keteladanan dalam memotivasi guru sudah terlihat dalam wujud kesehariannya di sekolah sebagai kepala sekolah yang ramah namun tetap disiplin, namun dalam tahapan pengaruh pada diri guru terlihat ada kelemahan pada *reinforcement* (penguatan) pada sisi *reward* bagi guru yang disiplin, begitu pula dalam kontrol dan *punishment* (sanksi) yang lemah bagi yang kurang disiplin. Pada aspek kemampuannya dalam menciptakan rasa percaya diri guru sudah cukup baik meskipun belum secara maksimal. Hal-hal tersebut sesuai penelitian yang menyebabkan masih kurang optimalnya kedisiplinan guru di SMP IT Ar-Raihan.¹⁹⁶

5. Setyaningtyas Esthi Rahayu, B. Elita Bharanti, dan Alouysius Batmiyanik (2017), Jurnal yang berjudul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel”, penelitian ini memberikan kesimpulan Kepala sekolah tidak selalu memberikan penjelasan yang terperinci dalam setiap keputusan yang diambil, hanya jika dirasa guru membutuhkan penjelasan baru diberikan penjelasan yang terperinci. Karena guru telah dianggap cukup matang dalam memahami dan melaksanakan setiap keputusan yang diberikan secara jelas dan terperinci, sehingga gaya kepemimpinan *telling* jarang dipergunakan oleh kepala sekolah kecuali menyangkut hal-hal yang

¹⁹⁶ Ressi Susanti, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Smp Islam Terpadu Ar-Raihan Bandar Lampung”, *Tesis*, Lampung: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri, 2016

rumit yang membutuhkan penjelasan secara terinci oleh kepala sekolah.¹⁹⁷

D. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Asumsi dapat dikatakan sebagai anggapan dasar yaitu suatu hal yang diyakini oleh peneliti yang harus dirumuskan secara jelas. Di dalam penelitian, anggapan-anggapan semacam ini sangatlah perlu dirumuskan secara jelas sebelum melangkah mengumpulkan data. Menurut Suharsimi Arikunto, merumuskan asumsi adalah penting dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Agar ada dasar pijakan yang kukuh bagi masalah yang sedang diteliti.
- b. Untuk mempertegas variabel yang menjadi pusat perhatian.
- c. Guna menentukan dan merumuskan hipotesis.¹⁹⁸

Adapun asumsi yang penulis rumuskan adalah :

- a. Model Kepemimpinan Situasional merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan disiplin kerja guru.
- b. Upaya meningkatkan disiplin kerja guru dapat dicapai melalui gaya yang paling dominan dan efektif pada model kepemimpinan situasional kepala sekolah.

2. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang digunakan oleh peneliti dalam memandang realita suatu permasalahan dan teori atau ilmu pengetahuan. Guba dan Lincoln mendefinisikan paradigma penelitian sebagai cara peneliti memahami permasalahan tertentu dengan kriteria untuk menguji guna ditemukannya penyelesaian masalah.¹⁹⁹

Secara umum, ada 2 kelompok paradigma penelitian yang kerap digunakan oleh peneliti. Paradigma yang paling banyak digunakan oleh peneliti adalah kuantitatif dan kualitatif. Kedua paradigma ini memiliki kriteria dan metode tersendiri. Baik paradigma penelitian kuantitatif maupun kualitatif, keduanya

¹⁹⁷ Setyaningtyas Esthi Rahayu, B. Elita Bharanti, dan Alouysius Batmiyanik, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel", *Jurnal Mapendik*, Merauke: Pascasarjana Universitas Cendrawasih, 2017.

¹⁹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal. 58.

¹⁹⁹ E.G Guba and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, San Fransisco: JosseseyBas Publishers, 1981.

memiliki karakteristik dan kelebihan serta kekurangan masing-masing.

Selain kedua paradigma tersebut, ada pula beberapa paradigma penelitian lainnya yang mendasari. Beberapa paradigma tersebut antara lain Paradigma Positivisme, Paradigma Konstruktivisme, Paradigma Pragmatisme, Paradigma Subjektivisme, dan Paradigma Kritis.

Jenis-jenis paradigma penelitian diantaranya:

a. Paradigma penelitian kuantitatif

Paradigma kuantitatif merupakan paradigma yang dilandasi dari filsafat positivisme, yang mana tidak mengakui adanya unsur teologi dan metafisik. Paradigma ini meyakini bahwa ilmu pengetahuan adalah satu-satunya pengetahuan yang valid.

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan yang didapat dari pengalaman yang sudah kita lalui, di mana pengalaman tersebut kita rasakan oleh indera kita yang nantinya akan diolah oleh pikiran kita. Karena berawal dari pengalaman kita sendiri, obyek penelitian biasanya tidak jauh-jauh dari hubungan dan sebab akibat antara fenomena atau pengalaman yang kita lalui.

Meskipun berasal dari pengalaman yang kita lalui, penelitian tetap berdasarkan fakta yang ada. Selain fakta, penelitian juga bisa dilandasi asumsi dengan melihat fakta yang ada. Jadi paradigma ini menggunakan asumsi kita yang dibangun dari fakta yang kita peroleh dari proses berpikir kita akan fenomena atau kejadian tertentu.

Selain itu, paradigma Kuantitatif memiliki pandangan bahwa sumber ilmu salah satunya adalah pemikiran rasional data empiris. Pemikiran ini didasari dari kesesuaian dengan teori terdahulu yang biasanya disebut sebagai koherensi, di mana dalam prosesnya, diawali dari asumsi atau yang biasa kita sebut sebagai perumusan hipotesis. Untuk selanjutnya diverifikasi agar memperoleh teori baru.

Dalam memandang suatu peristiwa, paradigma Kuantitatif beranggapan bahwa variabel yang ada didalamnya bisa saja berubah tergantung dari kondisi dan situasi. Oleh karena itu, pada penelitian kuantitatif hanya menggunakan variabel tertentu saja. Variabel yang digunakan biasanya hanya yang berkaitan dengan tujuan penelitian yang akan kita lakukan.

b. Paradigma penelitian kualitatif

Paradigma penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menempatkan manusia sebagai subjek penelitian. Paradigma ini

termasuk menganut model humanistik karena menjadikan manusia sebagai subjek penelitian di dalam fenomena atau peristiwa yang akan diteliti.

Paradigma kualitatif percaya bahwa manusia yang menentukan perilaku dirinya dan peristiwa sosial yang terjadi. Filsafat fenomenologis milik Edmund Husserl yang kemudian dikembangkan dalam sosiologi oleh Max Weber menjadi landasan dari paradigma ini. Pandangan ini menilai bahwa perilaku manusia didasari oleh pemikiran atau doktrin yang dimiliki oleh individu tersebut. Ketika kita menggunakan paradigma kualitatif, suatu peristiwa tidak hanya dipandang secara tunggal. Tetapi banyak aspek, unsur, dan hal lainnya yang membentuk perilaku tersebut.

Secara mudah, kita dapat menyebutnya sebagai alasan-alasan apa saja yang menggerakkan manusia untuk bertindak. Baik hal itu disadari maupun tidak disadari oleh individu tersebut. Pada dasarnya, paradigma ini percaya bahwa manusia memiliki kontrol untuk menentukan pilihan perilaku mereka sendiri. Selain menekankan pada manusia itu sendiri, paradigma kualitatif menilai bahwa peristiwa atau fenomena harus dilihat secara menyeluruh. Tidak cukup dengan hanya melihat peristiwa itu sendiri tanpa melihat alasan atau penyebab kejadian. Ketika kita ingin melihat peristiwa disertai dengan penyebab terjadinya, maka paradigma kualitatif menjadi pilihan yang tepat untuk kita gunakan.

Berbeda dengan paradigma penelitian kuantitatif, paradigma penelitian kualitatif tidak terbatas pada pengujian hipotesis dengan menggunakan teori sebelumnya. Melainkan menemukan teori baru dari teori yang ada dengan sistematis. Sehingga, paradigma ini tetap mengakui fakta empiris sebagai sumber pengetahuan akan tetapi tidak digunakan untuk memverifikasi, karena dalam penelitian dengan paradigma ini mencoba untuk menggali faktor di balik fenomena, maka proses penelitian dianggap lebih penting dibandingkan hasil penelitian yang didapat.

c. Paradigma positivisme

Paradigma positivisme ini didasari pada hukum dan prosedur baku dan tunggal, dimana ilmu pengetahuan dianggap deduktif. Selain itu, juga melibatkan variabel-variabel di dalamnya. Paradigma positivisme ini menjadi cikal bakal paradigma penelitian kuantitatif.

d. Paradigma konstruktivisme

Berkebalikan dengan positivisme, paradigma konstruktivisme memandang ilmu pengetahuan atau kebenaran bersifat relatif.

Tidak hanya tunggal, tetapi bisa berubah tergantung interpretasi tiap individu maupun kelompok. Paradigma ini biasanya banyak digunakan dalam penelitian kualitatif.

e. Paradigma pragmatisme

Paradigma ini menilai bahwa suatu fakta atau realitas dari fenomena tidak selalu tetap. Ia bisa berubah setiap saat. Hal ini dapat berubah dikarenakan realitas masih dan akan terus bisa dinegosiasi atau ditawarkan.

Pada dasarnya, paradigma pragmatisme merupakan gabungan dari paradigma positivisme dan paradigma konstruktivisme.

f. Paradigma subjektivisme

Pandangan peneliti merupakan fokus utama dari paradigma subjektivitas. Subjektivitas percaya bahwa pandangan dan interpretasi peneliti merupakan faktor penting dalam penelitian.

Interpretasi peneliti dalam memandang suatu peristiwa atau kejadian dianggap sebagai kenyataan.

g. Paradigma kritis

Berbeda dengan paradigma sebelumnya, paradigma kritis ini meyakini bahwa realitas yang terjadi merupakan hasil dari sistem yang telah dikonstruksi. Selain itu, peristiwa atau fenomena yang terjadi sudah dikontrol oleh pihak maupun kelompok yang berkuasa.

Peneliti menggunakan paradigma konstruktivisme, peneliti melakukan interaksi dengan kepala sekolah dan guru sebagai informan yang dapat memberikan informasi terhadap tema penelitian ini untuk mengetahui model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru.

3. Kerangka Penelitian

Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam keberhasilannya mewujudkan sekolah yang unggul. Keberhasilan kepala sekolah ini tentu tidak lepas dari model kepemimpinan yang dijalankannya. Seberapa banyak serta seberapa paham kepala sekolah dalam menerapkan model-model kepemimpinan di instansi sekolah tersebut sangat berpengaruh pada jalannya kondusifitas kegiatan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang menguasai beragam model kepemimpinan tentu akan lebih mudah untuk menggapai apa yang menjadi visi misi sekolahnya, termasuk jika ingin melihat keberhasilan dalam hal kedisiplinan guru.

Dalam sebuah sekolah tentu saja kepala sekolah tak bisa secara mandiri bekerja keras untuk mencapai visi misi sekolah yang diinginkan. Kepala sekolah harus bersinergi bersama guru untuk

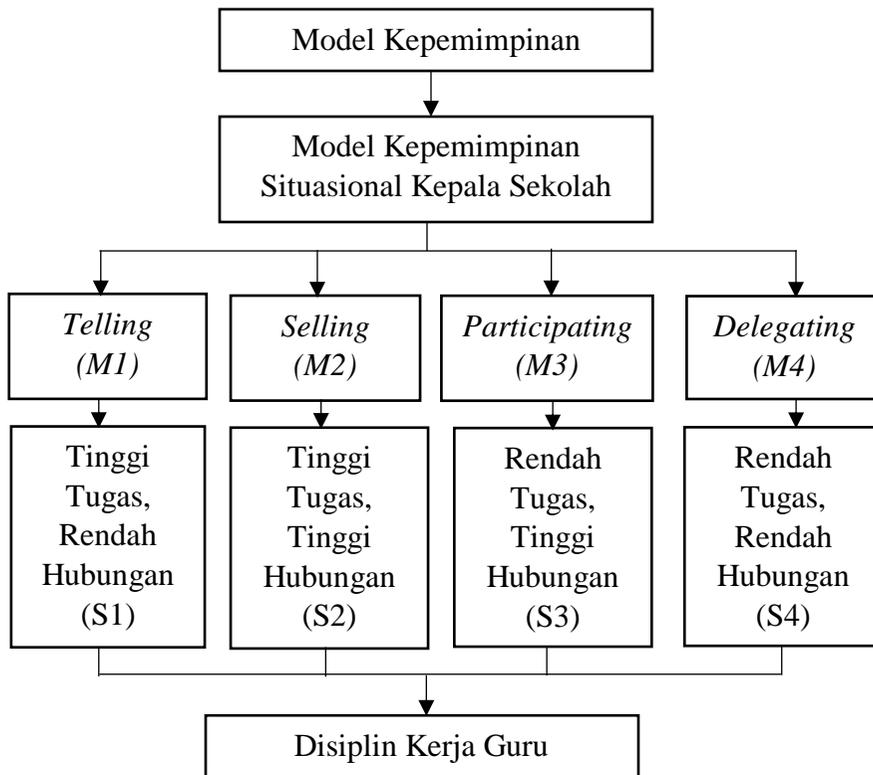
mewujudkan apa yang menjadi tujuan sekolah. Oleh karena itu, ketika berbicara tentang keberhasilan penerapan kedisiplinan di sekolah tersebut maka guru dan kepala sekolah harus menjadi tonggak awal keteladanan sikap disiplin.

Pemilihan model kepemimpinan yang tepat oleh seorang kepala sekolah tentu akan berdampak pada kedisiplinan para guru. Beragam model kepemimpinan yang ada bisa dikombinasi untuk digunakan. Tentu saja dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi masing-masing kepala sekolah. Jangan sampai terlalu dipaksakan pemakaian suatu model kepemimpinan. Kepala sekolah perlu bersikap demokratis dalam membina kedisiplinan para guru yakni dengan menanamkan prinsip dari, oleh, dan untuk pegawai, sedangkan kepala sekolah disini berperan seperti prinsip *tut wuri handayani*. Seorang pemimpin harus membantu bawahannya untuk meningkatkan standar perilakunya. Salah satunya dengan membuat aturan yang harus benar-benar diterapkan secara nyata. Tujuannya tidak lain untuk menegakkan kedisiplinan. Oleh karena itu, selain menggunakan prinsip *tut wuri handayani*, pemimpin juga tidak boleh melupakan prinsip *ing ngarsa sung tuladha*. Pemimpin harus mampu memberikan teladan yang baik bagi anak buahnya. Kepala sekolah harus mampu menjadi motivator, provokator, serta promotor bagi para guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional tentu akan membentuk karakter guru yang baik dalam kinerjanya termasuk dalam hal kedisiplinan. Dengan demikian, diharapkan kepala sekolah mampu memilih model kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan agar mampu meningkatkan kinerja para guru dari yang awalnya tidak disiplin menjadi lebih disiplin, semata-mata agar kualitas lembaga sekolah yang dipimpinnya semakin meningkat.

Guru yang profesional tentu akan mendukung setiap kebijakan kepala sekolah yang memang bernilai positif bagi pengembangan lembaga tersebut. Guru yang profesional tidak hanya melaksanakan tugas untuk mengajar sebagaimana adanya, tetapi juga harus turut mempedulikan apa yang menjadi visi, misi, dan tujuan sekolah yang ingin dicapai. Sikap kedisiplinan bagi para guru sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas pekerjaan. Jika pendidik yakni guru serta tenaga kependidikan tidak disiplin tentu saja akan menghambat proses berlangsungnya pendidikan, baik itu dari segi perkembangan peserta didik sampai pada ketidaktercapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan kajian di atas, maka kerangka penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: yang berjudul “Model Kepemimpinan

Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik Kota Depok” dapat dipaparkan dalam gambaran alur penelitian dengan skema sebagai berikut:



Gambar II.2 : Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik Kota Depok

E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peningkatan disiplin kerja melalui model kepemimpinan situasional kepala sekolah. Berikut ini perumusan hipotesis dari penelitian ini:

Ho: Model kepemimpinan situasional kepala sekolah tidak dapat meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok.

Hi: Model kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekumpulan data dan informasi yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek inferensi. Statistika inferensial mendasarkan diri pada dua konsep dasar, populasi sebagai keseluruhan data, baik nyata maupun imajiner, dan sampel, sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan inferensi (pendekatan atau penggambaran) terhadap populasi tempatnya berasal. Sampel dianggap mewakili populasi. Sampel yang diambil dari populasi satu tidak dapat dipakai untuk mewakili populasi yang lain.

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga.¹ Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.² Nazir mendefinisikan populasi sebagai kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah

¹ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 1989, hal. 72.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, 2003, hal. 117.

ditetapkan.³ Sedangkan Arikunto mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan subyek penelitian.⁴

Populasi dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan objek-objek lainnya, yang dapat menjadi sumber data penelitian. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri atas manusia, hewan, benda-benda, tumbuh, peristiwa, gejala, ataupun nilai tes sebagai sumber data yang mempunyai karakteristik tertentu dalam suatu penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan di berlakukan ke populasi, tetapi di transferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi tetapi oleh Spradley dalam Sugiyono dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas 3 elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.⁵ Situasi sosial tersebut, dapat dirumah berikut keluarga dan aktivitasnya, atau orang-orang di sudut-sudut jalan yang sedang ngobrol, atau tempat kerja, di kota, di desa, dan atau wilayah penelitian yang ingin diketahui “apa yang terjadi” di dalamnya. Pada situasi sosial atau objek penelitian ini, peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas, orang, dan tempat tertentu.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan di berlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan. Sampel dalam penelitian kualitatif, juga bukan disebut sampel statistik, tetapi sampel teoritis, karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori. Penelitian berangkat dari populasi tertentu, tetapi karena keterbatasan tenaga, dana, waktu, dan pikiran, maka peneliti menggunakan sampel sebagai objek yang dipelajari atau sebagai sumber data. Pengambilan sampel secara *random*. Berdasarkan data

³ Mohamad Nazir, *Metode Penelitian*, ...,hal. 325.

⁴ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,..., hal. 115.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 297.

dari sampel tersebut selanjutnya digeneralisasikan ke populasi, dimana sampel tersebut diambil.

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan seluruh guru di SMK Polimedik Kota Depok berjumlah 1 (satu) orang kepala sekolah dan 18 (delapan belas) orang guru.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sampel yang baik, yang kesimpulannya dapat dikenakan pada populasi, adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi.⁶

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin meneliti seluruhnya yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.⁷ Bila pengambilan sampel benar-benar refresentatif (mewakili) populasi, maka kesimpulan dari sampel berlaku untuk populasinya. Dalam penelitian sosial, dikenal hukum *probability* (hukum kemungkinan) yaitu suatu nisbah/rasio banyaknya kemunculan suatu peristiwa berbanding jumlah keseluruhan percobaan.⁸

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul betul representatif (mewakili).

Teknik sampling:

a. *Probability sampling*

Data yang diambil yaitu *cluster sampling* (area sampling) Misalnya di Indonesia terdapat 30 provinsi, dan sampelnya menggunakan 15 provinsi, maka pengambilan 15 provinsi itu dilakukan secara *random*. Tetapi perlu diingat karena provinsi-provinsi di Indonesia tidak berstrata (tidak sama) maka pengambilan sampelnya perlu menggunakan *stratified random*

⁶ Djarwanto PS., *Statistik Non Parametrik*, Bagian I Edisi 3 BPFE-UGM, Yogyakarta: Cetakan Pertama, 2001, hal. 43.

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal. 118.

⁸ Fred N. Kerlinger, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang), Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 1990, hal. 154.

sampling. Teknik *sampling* daerah ini sering digunakan melalui dua tahap, yaitu tahap pertama menentukan sampel daerah, dan tahap berikutnya menentukan orang-orang yang ada pada daerah itu secara *sampling* juga.

b. Non Probability sampling

Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel sumber datanya adalah ahli makanan. Sampel ini lebih cocok digunakan untuk penelitian kualitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi.

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. *Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya.

Dalam penelitian kualitatif, teknik *sampling* yang sering digunakan adalah *purposive sampling*, dan *snowball sampling*. Seperti telah dikemukakan bahwa *purposive* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama kelamaan menjadi besar.

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama peneliti berlangsung (*emergent sampling design*). Sampel dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah informan. Informan terbagi dalam dua bagian yaitu informan utama adalah informan yang melakukan dan merasakan subjek penelitian dan informan pendukung yaitu informan yang tidak melakukan dan tidak merasakan akan tetapi mengetahui proses terjadinya fenomena tersebut. Pemilihan sampel atau informan

dilakukan dengan cara memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. Praktik seperti inilah yang disebut sebagai “*serial selection of sampel units*”.⁹

Proses penentuan sampel atau informan seperti dijelaskan di atas, berapa besar sampel tidak dapat ditentukan sebelumnya. Dalam sampel purposive besar sampel ditentukan oleh pertimbangan informasi. Dalam hubungan ini S. Nasution menjelaskan bahwa penentuan unit sampel (responden) dianggap telah memadai apabila telah samapai kepada taraf “*redundancy*” datanya telah jenuh.¹⁰ Adapun sampel atau informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, sedangkan sampel atau informan pendukungnya adalah guru berjumlah 6 (enam) orang.

B. Sifat Data

Data memiliki ragam macamnya. Pembedanya pun bermacam-macam dapat menurut sifatnya, menurut cara memperolehnya, maupun berdasarkan skala pengukurannya. Dalam artikel kali ini kalian akan mempelajari macam data penelitian yang paling umum yakni yang terbagi berdasarkan sifatnya.

Macam data berdasarkan sifatnya ini merupakan macam data penelitian paling umum mengingat perbedaan di antara keduanya yang cukup jelas. Menurut sifatnya, data penelitian terbagi menjadi dua yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Data kuantitatif merujuk pada data-data berupa angka atau bilangan. Jenis data ini dapat diukur besar-kecil atau jumlahnya serta cenderung bersifat lebih objektif yang berarti dapat ditafsirkan sama oleh setiap orang. Contoh yang termasuk pada data kuantitatif adalah suhu, berat badan, tinggi badan, usia, nilai pencapaian, jumlah penghasilan dan lain sebagainya. Pengolahan pada jenis data ini pun dilakukan dengan menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika.

Data dalam jenis kuantitatif bersifat mutlak karena langsung ditunjukkan dengan angka. Data kuantitatif sangat bergantung pada akurasi karena dapat mempengaruhi kualitas penelitian. Karenanya penting dalam menggunakan data kuantitatif untuk dapat

⁹ E.G. Guba and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*,..., 1981.

¹⁰ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung, Tarsiti, 1988.

memperhatikan kaidah lain seperti *sampling* dan populasi guna menjamin tingkat keakuratan data yang diperoleh.

Data kualitatif merujuk pada data berupa kata-kata yang berhubungan dengan karakteristik dalam bentuk sifat (bukan angka). Jenis data ini tidak dapat diukur besar-kecilnya dan biasanya diperoleh melalui kegiatan seperti wawancara, pengamatan, diskusi, analisis isi dan lain sebagainya. Jenis data ini umumnya disampaikan melalui penjabaran kata secara deskriptif. Untuk itu data kualitatif seringkali disebut juga dengan data naratif. Data kualitatif memiliki kelebihan yaitu mampu menggambarkan objek penelitian secara lebih detail. Meski begitu penggambaran detail pada objek penelitian dapat menimbulkan sifat relatif yang sangat dapat dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti.

Adapun sifat data pada penelitian ini berupa data ordinal deskriptif yaitu data deskripsi hasil wawancara yang diurutkan berdasarkan tujuan penelitian.

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

1. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.¹¹ Sedangkan menurut Arikunto, variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.¹²

Dalam penelitian eksperimen, variabel dibedakan menjadi dua kelompok yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*).

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat.¹³ Penelitian ini menggunakan variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas). Variabel terikatnya satu yaitu Disiplin Kerja Guru sedangkan variabel bebas yaitu Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.

2. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal. 38.

¹² Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,..., hal. 118.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*,..., hal. 39.

ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.¹⁴

Jenis-jenis skala pengukuran ada empat yaitu:

a. Skala Nominal

Skala nominal yaitu skala paling sederhana disusun menurut jenis (kategorinya) atau fungsi bilangan sebagai simbol untuk membedakan sebuah karakteristik dengan karakteristik lainnya.

b. Skala Ordinal

Skala ordinal yaitu skala yang didasarkan pada rangking diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya.

c. Skala Interval

Skala interval yaitu skala yang menunjukkan jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang sama.

d. Skala Rasio

Skala rasio yaitu skala pengukuran yang mempunyai nilai nol mutlak dan mempunyai jarak yang sama.¹⁵

Dari keempat skala pengukuran tersebut, untuk mengukur variabel penelitian ini menggunakan skala nominal dan ordinal.

D. Instrumen Data

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa instrumen adalah alat yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu.¹⁶ Berdasarkan pengertian tersebut dapat didefinisikan bahwa instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data dalam proses penelitian. Instrument berkaitan erat dengan metode yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan antara lain:

1. Instrumen observasi

Observasi adalah instrumen untuk mengadakan pengamatan terhadap aktivitas kepala sekolah dan guru di kelas maupun di luar kelas.¹⁷

Jadi di sini seorang peneliti dituntut mengamati tindakan kepala sekolah dan guru SMK Polimedik Kota Depok secara alami. Dengan demikian penelitian dapat dilakukan dengan melibatkan ke dalam kegiatan yang diamati dan atau dengan bertindak sebagai

18.

¹⁴ Agus Irianto, *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Kencana, 2004, hal.

¹⁵ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*,..., hal. 11.

¹⁶ Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,..., hal. 264.

¹⁷ E.Mulyasa, *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*,..., hal. 69.

pengamat yang berada di luar kegiatan atau kelompok yang diobservasi.

2. Instrumen wawancara

Instrumen wawancara merupakan pedoman peneliti dalam mewawancarai subjek penelitian untuk menggali sebanyak-banyaknya tentang apa, mengapa, dan bagaimana tentang masalah yang diberikan oleh peneliti. Pedoman ini merupakan garis besar pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan peneliti kepada subjek penelitian sebagaimana terlampir pada lampiran.

Jika selama wawancara siswa mengalami kesulitan dengan pertanyaan tertentu yang diajukan oleh peneliti, maka mereka didorong untuk merefleksikan dan menjelaskan kesulitan yang dihadapinya. Jika diperlukan subjek diperkenankan menggunakan penjelasan secara tertulis untuk menguatkan jawaban yang diberikan. Untuk memaksimalkan hasil wawancara peneliti menggunakan alat perekam dalam pengambilan data berupa suara, tujuannya untuk mengantisipasi keterbatasan peneliti dalam mengingat informasi pada saat wawancara berlangsung.

Pelaksanaan wawancara dilaksanakan di luar jam mengajar dengan maksud agar tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar di kelas dan kepala sekolah dan gurupun tidak merasa keberatan dalam mengikuti wawancara. Wawancara pada penelitian ini berdasarkan pedoman wawancara sebagai garis besar pertanyaan-pertanyaan peneliti yang akan diajukan kepada kepala sekolah dan guru sebagai subjek penelitian. Pedoman wawancara dapat dilihat pada lampiran.

Sebelum wawancara dilakukan, terlebih dahulu instrumen penelitian berupa pedoman wawancara ini divalidasi dengan validasi ahli (dosen pembimbing) agar instrumennya shahih dan data yang diperoleh sesuai harapan. Validasi ini dilakukan dengan pertimbangan memudahkan peneliti memperoleh data.

3. Instrumen Dokumentasi

Instrumen dokumentasi adalah alat bantu yang digunakan untuk mengumpulkan data-data yang berupa dokumen seperti foto-foto kegiatan dan transkrip wawancara sebagaimana terlampir pada lampiran.

E. Jenis Data Penelitian

Ada dua macam jenis data pada umumnya yaitu data kuantitatif dan data kualitatif yang akan di jelaskan di bawah ini:

1. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data atau informasi yang didapatkan dalam bentuk angka. Dalam bentuk angka ini maka data

kuantitatif dapat diproses menggunakan rumus matematika atau dapat juga dianalisis dengan sistem statistik.

2. Data Kualitatif

Data Kualitatif merupakan data yang berbentuk kata-kata atau verbal. Cara memperoleh data kualitatif dapat dilakukan melalui wawancara.

Peneliti lebih memfokuskan pada data kualitatif dalam melakukan analisis ini.

F. Sumber Data

Data dimaknai dalam hal ini adalah kenyataan yang ada sebagai sumber dalam menyusun suatu pendapat.¹⁸ Sedangkan sumber adalah tempat keluar atau asal dari sesuatu tersebut.¹⁹ Dalam hal ini dapat dipahami juga bahwa sumber data adalah suatu asal dari tempat keluarnya suatu kenyataan sebagai bentuk dalam menyusun suatu pendapat.

Dapat dikatakan juga bahwa sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Oleh sebab itu, maka data yang diperoleh mesti dari sumber yang tepat. Jika data yang diambil tidak tepat, maka data yang terkumpul akan tidak relevan dengan apa yang diteliti.

Jenis data dalam penelitian mencakup dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data datang langsung diperoleh dari sumber informasi yang akan diteliti atau peristiwa-peristiwa yang diamati dan sejenisnya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber informasi yang diolah dari pihak lain yang akan diteliti, seperti buku bacaan, dokumen-dokumen, dan lain sejenisnya.²⁰

Penelitian yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini menggunakan dua data tersebut, baik data primer maupun data sekunder. Yang bertujuan untuk mengungkapkan keadaan yang terjadi sebenarnya.

1. Data Primer

Dalam hal ini data primer adalah data informasi yang didapat langsung dari lapangan. Data primer disini adalah informasi yang didapat langsung dari tempat penelitian, yaitu SMK Polimedik Depok, mencakup data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data primer berasal dari observasi langsung di SMK Polimedik Kota Depok, wawancara dengan kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok, dan dokumentasi foto-foto gedung, foto-foto dokumen, kegiatan, narasumber di SMK Polimedik Kota Depok.

¹⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia offline, kata data.

¹⁹ Kamus Besar Bahasa Indonesia offline, kata sumber.

²⁰ Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, Malang: UM Press, 2008, hal. 41.

2. Data Sekunder

Sedangkan data sekunder adalah data informasi dari hasil pengumpulan orang lain dengan maksud tersendiri namun berkaitan dengan penelitian yang akan peneliti teliti.²¹ Data tersebut berupa artikel, jurnal, video dan lainnya yang terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan. Sumber data sekunder ini berasal dari internet maupun buku-buku.

G. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menjadi aktivitas yang tak bisa terelakkan dalam sebuah penelitian. Terminologi "*human as instrument*" mempunyai arti bahwa hampir semua, bahkan selalu peneliti kualitatif melakukan kerja lapangan secara langsung untuk mengumpulkan data penelitian. Ada beberapa cara yang dapat digunakan peneliti kualitatif untuk mengumpulkan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Cara-cara pengumpulan data pada penelitian kualitatif:

1. Observasi atau Pengamatan

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.²² Teknik pengumpulan data dengan observasi dilakukan apabila objek penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, tindakan manusia, proses kerja, dan fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.²³ Observasi juga menjadi metode favorit sebagai teknik pengumpulan data bagi penelitian dengan kasus-kasus sosial.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participatory observation* (observasi partisipasi) dan *non-participatory observation* (observasi non partisipatif).²⁴ Selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.²⁵ Dalam penelitian ini, jenis observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipatif dimana peneliti hanya berkedudukan sebagai pengamat serta tidak ikut berperan serta dalam kegiatan.

²¹ S. Nasution, *Metode Reseach; Penelitian Ilmiah*,..., hal. 143.

²² Sudaryono, *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2018, hal. 216.

²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*,..., hal. 166.

²⁴ Sudaryono, *Metodologi Penelitian*,..., hal. 216.

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*,..., hal. 166.

2. Wawancara

Wawancara merupakan perangkat untuk memproduksi pemahaman situasional (*situated understandings*) yang bersumber dari episode-episode interaksional khusus.²⁶ Sedangkan Sudaryono memaparkan wawancara sebagai suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya.²⁷ Lebih lanjut Sugiyono menjelaskan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah respondennya sedikit/kecil.²⁸ Bagi kebanyakan peneliti, wawancara menjadi teknik pengumpulan data yang paling banyak diminati.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara dengan tujuan untuk mendapatkan data, keterangan, serta pandangan dari subjek yang menjadi sasaran penelitian. Pelaksanaan wawancara tak hanya dilakukan pada satu narasumber saja, tetapi dengan menggunakan lebih dari satu narasumber. Hal ini dalam rangka untuk memperoleh kebenaran yang lebih shahih karena ada pembandingan antara pendapat satu dengan pendapat lainnya.

Ada berbagai macam teknik wawancara yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kali ini menggunakan dua (2) jenis, yaitu:

- a. Wawancara terstruktur (*structure interview*) dimana semua pertanyaan telah dirumuskan sebelumnya dengan cermat dan disusun secara tertulis oleh peneliti.
- b. wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) yakni wawancara yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, berupa buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, data yang relevan penelitian.²⁹ Lebih lanjut dijelaskan bahwa dokumen bisa

²⁶ N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. (Dariyatno, B. S. Fata, Abi, & J. Rinaldi, Eds.) (Bahasa Ind). Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

²⁷ Sudaryono, *Metodologi Penelitian*,..., hal. 212.

²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*,..., hal. 157.

²⁹ Sudaryono, *Metodologi Penelitian*,..., hal. 219.

berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian ini, dokumen yang berbentuk tulisan didapatkan dari semua arsip atau data yang dimiliki oleh sekolah yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Data ini berupa data sekunder karena hanya akan menjadi sumber data pendukung yang berupa dokumen profil sekolah, data guru dan karyawan, tata tertib guru dan karyawan, dan rekapitulasi rapot guru.

Semua itu sebagai pelengkap dari data yang didapatkan dari teknik wawancara. Dokumen lainnya berbentuk gambar yakni berupa foto-foto yang berhubungan dengan penelitian.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data daripada hasil wawancara, dokumentasi, dan catatan lapangan dengan cara pengorganisasian ke dalam kategori, menjabarkan dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilih mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri dan juga orang lain.

Dalam penelitian ini peneliti memilih teori Miles dan Huberman, yang dikutip oleh Sugiyono yang mengemukakan bahwa mengenai analisis dari data kualitatif sekurang-kurangnya melalui tiga tahapan ini, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Berikut penjelasan dari ketiga hal tersebut:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Reduksi data adalah proses peneliti dalam merangkum, memilah dan memilih data yang perlu dan tidak perlu. Kegunaannya adalah untuk mendapatkan data yang diutamakan atau tidak. Diprioritaskan atau tidak, bahkan membuang data yang tidak diperlukan.

2. Data Display (Penyajian Data)

Bentuk analisa dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan uraian singkat, bagian, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman mengemukakan pendapatnya yang dikutip oleh Sugiyono “*The most frequent form of display data for qualitative research in the past has been narrative text.*” Dalam penelitian kualitatif yang paling banyak digunakan dalam penyajian data adalah dengan teks yang bersifat *narrative*.³⁰

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*,..., hal. 249.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan SMK Polimedik Kota Depok dan sasaran penelitian adalah Kepala Sekolah dan Guru di SMK Polimedik Kota Depok. Adapun pemilihan tempat penelitian ini dengan mempertimbangkan masih rendahnya disiplin kerja gurunya dan kepala sekolah belum menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan kerja bawahannya.

J. Jadwal Penelitian

Waktu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan hasil penelitian, secara keseluruhan kurang lebih 3 bulan, yaitu dari mulai persiapan yang mencakup menyusun proposal, observasi pendahuluan ke lokasi penelitian, mengikuti ujian kompreherensip, ujian proposal, perbaikan proposal, permohonan surat pembimbing, konsultasi kepada dosen pembimbing sebagai tenaga ahli, menganalisis dan mendeskripsikan hasil penelitian di SMK Polimedik Kota Depok dan terakhir pembuatan laporan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Identitas SMK Polimedik Kota Depok

SMK Polimedik Kota Depok adalah sekolah swasta yang berdiri sejak tahun 2009 dan bernaung dibawah Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Beralamat di Jalan Ciliwung No. 62 Kp. Kebon Duren Rt 001/01, Kelurahan Kalimulya, Kecamatan Cilodong Kota Depok, Kode Pos 16413.

Sarana dan prasarana yang terdapat di SMK Polimedik Kota Depok diantaranya terdapat 9 meliputi 3 kelas untuk kelas X, 3 kelas untuk kelas XI, dan 3 kelas untuk kelas XII. Masing-masing ruang kelas terdapat fasilitas yaitu meja dan kursi. Selain itu, sebagai penunjang belajar, SMK Polimedik Depok juga dilengkapi dengan laboratorium komputer, laboratorium praktik kejuruan dan perpustakaan.

Selain itu, SMK Polimedik Depok ini juga dilengkapi dengan ruang BK, ruang UKS, dan ruang OSIS. Untuk meningkatkan spiritualitas siswa dan guru, sekolah ini juga memberikan ruang untuk melakukan ibadah (masjid) yang dilengkapi dengan kamar mandi dan tempat wudhu untuk putra dan putri. Fasilitas lain yang ada di sekolah ini adalah aula, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang tamu, dan ruang tata usaha.

Sedangkan untuk menunjang hobi, sosial dan meningkatkan spritualitas siswa, terdapat berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang terdapat di SMK Polimedik Kota Depok, diantaranya adalah Pramuka, Rohani Islam, Futsal, Renang, Voli, Pencak Silat dan Bulu Tangkis.

Kesemuanya dapat diikuti oleh siswa-siswi sesuai dengan keinginan dan pilihan dari siswa-siswi tersebut.

2. Profil SMK Polimedik Kota Depok

Nama Sekolah : SMK Polimedik
 Alamat Sekolah : Jl. Ciliwung No. 62 Kp. Kebon Duren
 Rt 001/01
 Kelurahan : Kalimulya
 Kecamatan : Cilodong
 Kota : Kota Depok
 Provinsi : Jawa Barat
 Kode Pos : 16413
 Telepon Sekolah : 021-87905584
 Status sekolah : Swasta
 Nilai Akreditasi Sekolah: 91 (A)
 No: 02.00/347/SK/BAP-SM/XI/2017
 Tahun Pendirian : 2009
 Kepemilikan Tanah : Milik Yayasan
 Status Tanah : Hak Pakai
 Luas Bangunan : 660 m²
 Status Bangunan : Yayasan
 Luas Seluruh Bangunan: 800 m²
 Luas Tanah Kosong : 500 m²
 Jumlah Ruang : 9 Rombel
 Bidang Studi Keahlian : Teknologi Rekayasa dan Informatika
 Kompetensi Keahlian : Teknik Pemesinan
 Teknik Komputer dan Jaringan
 Teknik Instalasi Tenaga Listrik
 Nama Yayasan : Yayasan Thawalib Depok

3. Identitas Kepala SMK Polimedik Kota Depok

Nama Kepala Sekolah : A Rijal Nurhalim, S.Pd
 Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 20 Agustus 1984
 Pendidikan Terakhir : S1 (Strata Satu)
 Jurusan : Ekonomi dan Administrasi
 Agama : Islam
 Nomor Handphone : 082216018407

Riwayat Pendidikan

SDN Cipedak 02 Petang, lulus tahun 1996
 SLTP Negeri 131 Jakarta, lulus tahun 1999
 SMA Negeri 97 Jakarta, lulus tahun 2002
 Universitas Negeri Jakarta, lulus tahun 2006

4. Data Guru Menurut Mata pelajaran Yang Diajarkan

No	Nama Guru	Jabatan	Mapel
1	A Rijal Nurhalim, S.Pd.	Kepala Sekolah	KWU
2	Fina Febriani, S.Pd.	Bendahara	BK
3	Muhammad Latif, S.Pd.	Operator Sekolah	Bahasa Inggris
4	Achmad Sumbulawaini, S.S, M.Pd.	Waka Hubin	PAI
5	Fitri Rokhani, S.Pd.	Waka Kesiswaan	Matematika
6	Meryana, S.Pd.	Guru	PKN
7	Rizki Rahmatulloh, S.Pd.I	Waka Kurikulum	Seni Budaya dan Simulasi Digital
8	Ratna Puspasari, S.Pd.	Tata Usaha	Sejarah Indonesia
9	Widia Setiawatining Sumitra, S.T.	Guru	Fisika
10	Amelia Wulandari, S.Pd.	Guru	Kimia
11	Ahmad Soleh, S.Pd.	Guru	Produktif TITL
12	Hardian Septiono, S.Kom.	Guru	Produktif TKJ
13	Dian Eko Santoso, S.T.	Guru	Produktif TPM
14	Tri Ratna Ningrum, S.Pd.	Guru	Bahasa Indonesia
15	Wahyudi, S.T.	Guru	Produktif TITL
16	Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom.	Guru	Produktif TKJ
17	Muhammad Hafiz Hanipudin Laeli	Guru	Penjasorkes
18	Wahyu Purnomo Aji	Guru	Produktif TPM

5. Data Guru Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Guru				Jumlah
	GTY	GTT	DPK	TOT	
S2/S3 + Akta 4	-	-	-	-	0
S1 + Akta 4	16	-	-	-	16
D2 / D3	-	-	-	-	0
D1 / SLTA	2	-	-	-	2
Jumlah	18	-	-	-	18

6. Visi, Misi dan Tujuan SMK Polimedik Kota Depok

a. Visi SMK Polimedik Kota Depok

Visi SMK Polimedik Kota Depok adalah menjadi SMK yang unggul dan berkualitas dalam pengembangan sumber daya manusia dengan kompetensi di bidangnya.

b. Misi SMK Polimedik Kota Depok

Misi SMK Polimedik Kota Depok adalah (1) Menyelenggarakan pendidikan yang para lulusannya mampu memasuki lapangan kerja serta dapat mengembangkan sikap profesional dalam bidangnya. (2) Menyelenggarakan pendidikan yang para lulusannya mampu memiliki karir, mampu berkompetensi dan mengembangkan diri dalam bidang bisnis dan manajemen. (3) Menyelenggarakan pendidikan yang para lulusannya menjadi tenaga kerja tingkat menengah untuk mengisi dunia usaha dan dunia industri pada saat ini dan masa yang akan datang dalam lingkup bidang kejuruannya.

c. Tujuan SMK Polimedik Kota Depok

Tujuan SMK Polimedik Kota Depok adalah menghasilkan teknisi industri tingkat menengah terstandar keahlian tertentu yang berjiwa kewirausahaan, produktif berwawasan mutu dan keunggulan, beradaptasi dengan perkembangan IPTEK serta memiliki nilai-nilai luhur bangsa.

7. Strategi Pelaksanaan Pencapaian SMK Polimedik Kota Depok

- Dalam mempertinggi dan taqwa dilaksanakannya peringatan hari besar agama, pesantren kilat dan latihan qurban serta membina akhlak budi pekerti sebagai tindakan strategis dalam membentuk pribadi.
- Dalam program pengembangan kurikulum (silabus, sistem penilaian, metode-metode pembelajaran, strategi pembelajaran, penerapan model-model pembelajaran) dengan dilaksanakan workshop, MGMP sekolah dan studi banding.

- c. Dalam program peningkatan mutu pendidikan untuk pencapaian nilai ujian sekolah dan ujian nasional diadakan pengayaan pada jam tambahan, uji coba, kelompok-kelompok belajar teman sebaya dan sebagainya.
- d. Dalam program pencapaian Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) diadakan remedial baik remedial program maupun remedial penilaian.
- e. Dalam program peningkatan kompetensi guru, dan tata usaha dilaksanakan pelatihan-pelatihan ikut penataran-penataran dan memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi.

8. Data Siswa, Tamatan Dan Angka Putus Sekolah

Tahun Pelajaran	Kompetensi Keahlian	Jumlah Siswa			Jumlah Tamatan		
		L	P	Jml	L	P	Jml
2011/2012	TPM	45	-	45	18	-	18
	TKJ	12	20	32	-	12	12
	TITL	21	-	21	-	-	-
	Jumlah	78	20	98	18	12	30
2012/2013	TPM	49	-	49	22	-	22
	TKJ	15	34	49	-	15	15
	TITL	40	-	40	19	-	19
	Jumlah	104	34	138	41	15	56
2013/2014	TPM	42	-	42	16	-	16
	TKJ	25	32	57	3	11	14
	TITL	29	-	29	8	-	8
	Jumlah	96	32	128	27	11	38
2014/2015	TPM	39	-	39	11		11
	TKJ	30	32	62	8	12	20
	TITL	35	-	35	11		11
	Jumlah	104	32	136	30	12	42
2015/2016	TPM	42	-	42	11	-	11
	TKJ	35	35	70	11	12	23
	TITL	35	-	35	8	-	8
	Jumlah	112	35	147	30	12	42
2017/2018	TPM	42	-	42	9	-	9
	TKJ	35	25	60	9	8	17
	TITL	37	-	37	17	-	17
	Jumlah	114	25	139	35	8	43
2018/2019	TPM	64	-	64	13	-	13
	TKJ	60	18	78	12	12	24

	TITL	49	-	49	8	-	8
	Jumlah	173	18	191	33	12	45
2019/2020	TPM	66	-	66	23	-	23
	TKJ	45	25	70	12	7	19
	TITL	52	-	52	11	-	11
	Jumlah	163	25	188	46	7	57
2020/2021	TPM	59	-	59	23	-	23
	TKJ	50	22	72	16	7	23
	TITL	49	-	49	11	-	11
	Jumlah	158	22	180	50	7	57

9. Daya Tampung Sekolah

Tahun Pembelajaran	Jumlah Pendaftar			Jumlah Diterima/Siswa Baru			Ratio Pendaftar Diterima %
	L	P	Jml	L	P	Jml	
2011/2012	30	25	55	28	22	50	98,75 %
2012/2013	45	40	85	35	25	60	95,35 %
2013/2014	32	14	46	32	14	46	100 %
2014/2015	47	3	50	47	3	50	100 %
2015/2016	40	40	80	45	15	60	96,40 %
2016/2017	50	30	80	48	25	73	96,45 %
2017/2018	55	30	85	55	30	85	100 %
2018/2019	51	29	80	50	25	75	96,45 %
2019/2020	78	12	90	78	12	90	100 %

10. Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Jenis Ruang	Jumlah (Ruang)	Kondisi Ruang*)		
		B	RR	RB
Ruang Teori	10 Ruang	√		
Ruang Praktik Kejuruan	3 Ruang	√		
Ruang Perpustakaan	1 Ruang	√		
Ruang Ibadah	1 Ruang	√		
Ruang OSIS	1 Ruang	√		
Ruang Guru	1 Ruang	√		

*)Kondisi : B = Baik, RR = Rusak Ringan, RB = Rusak Berat

11. Kondisi Orang Tua Siswa

No.	Tingkat Pendidikan Orang Tua	Jumlah (%)	Keterangan
1.	SD	35 %	-
2.	SLTP	40 %	-
3.	SLTA	20 %	-
4.	Perguruan Tinggi	5 %	-

12. Pekerjaan Orang Tua Siswa

No.	Pekerjaan Orang Tua	Jumlah (%)	Keterangan
1.	PNS	5 %	
2.	TNI/POLRI	2,5 %	
3.	KARYAWAN SWASTA	30 %	
4.	PETANI	-	
5.	NELAYAN	-	
6.	PEDAGANG	25 %	
7.	LAIN-LAIN	28,5 %	

13. Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa

No.	Rata-Rata Penghasilan Perbulan	Jumlah (%)	Keterangan
1.	< Rp. 200.000	40 %	
2.	Rp. 201.000 – Rp. 400.000	20 %	
3.	Rp. 401.000 – Rp. 600.000	15 %	
4.	Rp. 601.000 – Rp. 1.000.000	24 %	
5.	> Rp. 1.000.000	1 %	

14. Potensi Lingkungan Yang Diharapkan Mendukung Program Sekolah

- a. Mutu SDM (Guru) yang berada di sekolah.
- b. Sarana dan Prasarana (Ruang) yang tersedia.
- c. Peran aktif orang tua siswa.
- d. Keterlibatan dunia usaha dan dunia industri.

15. Indikator Kelayakan Dan Kinerja

No.	Indikator	Hasil	Standar	Ket.
1	Rasio Ruang Kelas/Rombongan Belajar	1 : 1	1 : 1	
2	Pemanfaatan Peralatan dan Bahan Praktik/Minggu	75 %	85 %	
3	Rata-Rata Peserta Didik/Kelas	15	25	
4	Rasio Guru / Murid	1 : 24	1 : 28	
5	Persentase kelayakan kualifikasi guru	65 %	>60 %	
6	Persentase guru tetap	51,45 %	>60 %	
7	Persentase guru yang mengajar sesuai latar belakang pendidikan	85 %	>60 %	
8	Rasio tenaga tata usaha / rombongan belajar	1 : 3	1 : 3	
9	Persentase kehadiran guru	95 %	90 %	
10	Persentase kehadiran tata usaha	95 %	90 %	
11	Persentase kehadiran siswa	93 %	90 %	
12	Persentase kelulusan siswa	100 %	85 %	
13	Persentase ketuntasan belajar	80 %	75 %	
14	Persentase siswa putus sekolah	0,5 %	0 %	
15	Persentase siswa mengulang	0 %	0 %	
16	Persentase siswa yang diterima	100 %	

B. Temuan Hasil Penelitian

Pembahasan dalam temuan ini khusus difokuskan pada hasil wawancara yang diperoleh di lapangan dari berbagai sumber informasi adapun hasil wawancara yang diperoleh diuraikan dalam beberapa tahap berdasarkan kepada topik permasalahan yaitu yang berhubungan dengan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru sebagai berikut:

1. Deskripsi Dan Analisis Gaya Kepemimpinan Yang Paling Dominan Diperankan Oleh Kepala Sekolah Pada Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMK Polimedik Kota Depok

a. Gaya Kepemimpinan Yang Paling Dominan Diperankan Kepala Sekolah Pada Model Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan utama (kepala sekolah) dan informan pendukung (guru) yang berjumlah 6 (enam) orang, gaya kepemimpinan yang paling dominan diperankan kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok adalah gaya *participating* atau gaya partisipatif. A Rijal Nurhalim, S.Pd selaku kepala sekolah memberikan banyak arahan untuk meyakinkan kita sebagai guru saat para guru masih ada kendala atau keraguan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kepala sekolah dan guru juga sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikutsertaan guru dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Meryana, S.Pd. selaku guru Pendidikan Kewarganegaraan yang menjelaskan bahwa kepala sekolah ikut serta dalam pemecahan masalah setiap tugas yang diberikan, kepala sekolah membuka ruang diskusi agar guru dapat bertanya jawab ketika ada kesulitan atau ketidakyakinan dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal senada diutarakan Ratna Puspasari, S.Pd. selaku guru Sejarah Indonesia yang mengemukakan bahwa kepala sekolah menunjukkan apa yang harus dikerjakan kepada gurunya dan meminta kepada guru untuk berkerja sama dalam pelaksanaan tugasnya dengan memberikan motivasi atau *support* kepada gurunya agar terciptanya kepercayaan diri bahwa gurunya itu mampu dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah dan guru memiliki kepercayaan yang seimbang dan kepala sekolah bawahannya cakap, mampu dan yakin dalam menyelesaikan tugasnya.¹

¹ Wawancara dengan Meryana dan Ratna Puspasari, pada tanggal 10 Januari 2022.

Selain itu, kepala sekolah juga dominan memerankan gaya *delegating* atau gaya delegasi, kepala sekolah menekankan pentingnya tanggung jawab kepada gurunya. Kepala sekolah telah menganggap guru-guru mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Guru-guru diberikan kepercayaan untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas tertentu yang cukup menantang. Kepala sekolah juga mendelegasikan pekerjaan kepada gurunya dikarenakan guru-gurunya memiliki kompetensi dan juga berkomitmen tinggi untuk menyelesaikan tugasnya.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Tri Ratna Ningrum, S.Pd. selaku guru Bahasa Indonesia yang menjelaskan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh, beliau juga memberikan motivasi dan dukungan penuh jika kami masih ada kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan. Hal yang sama diutarakan oleh Fitri Rokhani, S.Pd selaku guru Matematika bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya karena jika guru diberikan kepercayaan penuh maka guru tidak akan ada beban sama sekali bahkan bekerja dengan baik tanpa ada keraguan sama sekali. Tetapi kepala sekolah terkadang masih mengawasi tugas yang kami kerjakan. Kepala sekolah memberikan pengarahan saat melaksanakan tugas yang diberikan karena tingkat kemampuan guru yang tinggi. Guru-guru dapat menyelesaikan masalah dengan sendirinya tetapi harus tetap diawasi oleh kepala sekolah.²

Kepala sekolah juga memerankan gaya *telling* atau gaya instruksi dan gaya *selling* atau gaya konsultasi tetapi tidak terlalu dominan dikarenakan kematangan guru-guru di SMK Polimedik Kota Depok cukup tinggi, hanya kepada guru tertentu kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan tersebut. Karena untuk gaya *telling* atau gaya konsultasi, kepala sekolah lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan. Kepala sekolah sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungan dengan gurunya. Kepala sekolah memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi gurunya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas guru-gurunya. Dikarenakan situasi bawahan tidak mampu menjalankan tugas atau tidak mau atau bahkan takut sehingga peran kepala sekolah sangatlah besar. Sedangkan untuk gaya *selling* atau gaya konsultasi, kepala sekolah

² Wawancara dengan Tri Ratna Ningrum dan Fitri Rokhani, pada tanggal 10 Januari 2022.

masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar. Kepala sekolah memperhatikan hubungan dengan gurunya. Gaya ini kepala sekolah sudah mulai mengurangi pengarahan dan memberikan dukungan atau konsultasi kepada guru-gurunya. Kepala sekolah memberikan saran dalam kemauan mengerjakan tugas. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah perhatian khusus terhadap batas maksimal penyelesaian tugas gurunya. Kepala sekolah lebih berperan dalam memberikan saran untuk mengerjakan tugas secara detail dikarenakan masih kurang dalam hal kemauan menjalankan tugas tetapi memiliki pemahaman dalam pengerjaan tugasnya.

Hal ini didukung hasil wawancara peneliti kepada Wahyudi, S.T. selaku guru Produktif Teknik Instalasi Tenaga Listrik yang menjelaskan bahwa kepala sekolah saat memberikan tugas sangat ketat pengawasan dan bimbingannya sehingga kepala sekolah memberitahukan apa, bagaimana tugas tersebut secara rinci. kepala sekolah memberikan tugas yang sangat tinggi pada orientasinya dan selalu memberikan pengawasan dan bimbingan yang secara komprehensif. Sedangkan menurut Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom. selaku guru Produktif Teknik Komputer dan Jaringan yang mengemukakan bahwa kepala sekolah memberikan penekanan dalam keaktifan melaksanakan tugas tetapi kepala sekolah tidak telalu banyak dalam memberikan arahan dalam pelaksanaannya. Hanya terbatas memantau apakah tugasnya sudah selesai atau belum.³

b. Tingkat Kematangan Guru

Kematangan diri (*self maturity*) merupakan kemampuan individu dalam mengaktualisasikan dirinya yang ditandai dengan pribadi yang selalu berjuang demi mencapai masa depan, berani, tekun, mandiri dan berkomitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan dari tingkat kematangan Guru di SMK Polimedik Kota Depok, peneliti merangkum bahwa kepala sekolah berusaha memahami tingkat kematangan gurunya masing-masing. Kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja gurunya tidak selalu berjalan dengan lancar, pastinya ada kendala dan hambatan yang diantaranya adalah (1) Masih ada guru yang membutuhkan pengawasan bimbingan secara komprehensif (2) Masih

³ Wawancara dengan Wahyudi dan Erlangga Aditya Mairizki, pada tanggal 10 Januari 2022.

diperlukannya pemberian motivasi dan keyakinan agar gurunya yakin dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang menyatakan bahwa memahami kematangan guru-guru yang berbeda-beda, sehingga model kepemimpinan yang saya gunakan adalah sesuai tingkat kematangan para guru, masih ada guru yang memerlukan instruksi dan arahan yang ketat dikarenakan tingkat kemauan mengerjakan tugasnya yang masih rendah sehingga pengawasan secara komprehensif sangat diperlukan. Bagi guru yang memiliki kematangan yang cukup tinggi adalah guru yang sudah saya berikan kepercayaan dan tanggung jawab sehingga saya akan sedikit memberikan arahan bahkan tidak jarang saya hanya memberikan tugas tanpa arahan dikarenakan tingkat kemauan dan penguasaan dalam melaksanakan tugasnya cukup baik.”⁴

2. Deskripsi Dan Analisis Tingkat Kedisiplinan Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok

a. Guru Datang dan Pulang tepat Waktu ke Sekolah

Kedisiplinan merupakan suatu hal yang sangat mutlak dalam kehidupan manusia, karena seorang tanpa disiplin yang kuat akan merusak sendi-sendi kehidupannya, yang akan membahayakan dirinya dan manusia lainnya, bahkan alam sekitarnya.

Berdasarkan tingkat disiplin datang dan tepat waktu datang ke sekolah, maka dari hasil pengamatan dan wawancara dengan Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspasari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.⁵ Hal ini diperkuat dengan pernyataan kepala sekolah yang menyatakan bahwa setiap harinya banyak guru yang hadir sesuai waktu yang ditentukan, tetapi jika ada guru yang terlambat akan berkomunikasi terlebih dahulu dan memberikan penjelasan kenapa terlambat.⁶

Dalam hal pulang tepat waktu, Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspasari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., sudah mengikuti

⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

⁵ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspasari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang menyatakan bahwa tingkat disiplin pulang tepat waktu untuk guru-guru polimedik sangatlah baik, bahkan tidak jarang banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan kepentingan tugas. Untuk tingkat presentase dalam hal guru datang dan pulang tepat waktu ke sekolah mencapai 100 (seratus) persen.⁷

b. Guru Masuk Kelas Tepat Waktu

Waktu adalah kekuatan, bila kita memanfaatkan waktu, kita sedang berada diatas jalan keberuntungan. Peneliti menyimpulkan bahwa dengan menggunakan dan menghargai waktu dengan kemanfaatan maka akan menghasilkan kesadaran diri pentingnya waktu yang digunakan.

Sedangkan dari tingkat disiplin masuk kelas tepat waktu, Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., yang peneliti amati dan wawancarai, guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu.⁸ ini terlihat dari setiap guru akan memulai pelajaran guru tidak pernah terlambat dan sesuai waktu yang dijadwalkan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang mengatakan bahwa guru-guru sangat disiplin dalam masuk kelas dan tepat waktu, tidak jarang pula guru-guru masuk kelas 5 sampai 10 menit sebelum jadwal masuk ke kelas. Untuk tingkat presentase dalam hal guru masuk kelas tepat waktu mencapai 100 (seratus) persen.⁹

c. Guru Mengajar di Kelas Sesuai Jadwal

Mengajar adalah membantu (mencoba membantu) seseorang untuk mempelajari sesuatu dan apa yang dibutuhkan dalam belajar itu tidak ada kontribusinya terhadap pendidikan orang yang belajar. Artinya mengajar pada hakikatnya suatu proses, yakni proses mengatur, mengorganisasi lingkungan yang ada di sekitar siswa sehingga menumbuhkan dan mendorong siswa belajar.

Berdasarkan tingkat disiplin dalam hal mengajar di kelas sesuai jadwal, Guru SMK Polimedik Kota Depok yang diwakili untuk

⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

⁸ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

diamati dan diwawancarai yaitu Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., guru-guru mengatakan jika guru berhalangan hadir atau meninggalkan kelas sebelum jadwal yang ditentukan, guru akan menitipkan anak didiknya kepada guru piket yang bertugas pada hari tersebut, kemudian guru akan memberikan tugas sesuai pelajaran yang ditinggalkan oleh guru tersebut berupa tugas di LKS.¹⁰ Meskipun ada yang guru yang tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

Hal ini sejalan apa yang dipaparkan oleh kepala sekolah ketika peneliti wawancara, kepala sekolah mengatakan bahwa guru-guru terkadang ada yang meninggalkan jam pelajaran sebelum jadwal usai dikarenakan ada tugas tambahan di luar sekolah yang harus dihadiri, sehingga guru tersebut akan menitipkan tugas untuk diberikan ke kelas yang ditinggalkannya. Sebagian guru juga ada yang masih selesai mengajar meskipun jam mengajar belum berakhir dan adapula guru yang melebihi batas waktu mengajarnya tetapi sudah berkoordinasi dengan guru mata pelajaran setelahnya. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengajar di kelas sesuai jadwal mencapai 83 (delapan puluh tiga) persen.¹¹

d. Guru Membuat Perangkat Pembelajaran

Pada hakikatnya guru diharuskan dalam membuat perangkat pembelajaran dikarenakan perangkat pembelajaran merupakan suatu perangkat yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar. Oleh karena itu, setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun perangkat pembelajaran yang berlangsung secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif.

Sedangkan berdasarkan tingkat disiplin dalam hal membuat perangkat pembelajaran, maka dari hasil pengamatan dan wawancara dengan Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat

¹⁰ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

¹¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.¹² Adapula yang berpandangan bahwa perangkat pembelajaran penting dikarenakan akan memberikan pedoman bagi guru untuk menjalankan kegiatan belajar mengajar yang terencana dan terjadwal dengan baik. Menurut guru lainnya bahwa membuat perangkat pembelajaran itu harus dikarenakan akan berdampak pada kegiatan belajar mengajar yang menghasilkan baiknya proses belajar mengajar. Sedangkan menurut yang lain bahwa membuat perangkat pembelajaran bertujuan untuk merencanakan dan mempermudah dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dengan adanya perangkat pembelajaran, kegiatan belajar mengajar bisa dilakukan dengan sistematis, bahkan selain itu, perangkat pembelajaran wajib dibuat oleh guru sebagai bahan supervisi dan pemantauan. Asumsi dari guru lainnya ialah membuat perangkat pembelajaran itu wajib agar rencana pembelajaran lebih efektif dan terlaksana dengan baik sebagai guru. Tetapi berbeda dengan lainnya, ada yang berpendapat bahwa membuat perangkat pembelajaran itu tidak diperlukan selain berpikir bahwa tujuan dari seorang guru itu mengajar dan membentuk karakter, tetapi juga memang ketidakterediaan waktu untuk membuatnya.¹³

Hasil dari wawancara di atas sejalan apa yang diutarakan oleh kepala sekolah, bahwa dalam pembuatan perangkat pembelajaran memang sudah diperintahkan dari awal semester pembelajaran, banyak guru yang membuat dengan kesadaran bahwa perangkat pembelajaran itu memang harus dibuat dikarenakan selain sebagai kewajiban administrasi sekolah tetapi juga sebagai tolak ukur apa yang akan guru ajarkan dan mau diarahkan kemana siswanya. Tetapi ada juga guru yang ketika ada supervisi masih saja belum membuat dikarenakan alasan tidak ada waktu dalam membuatnya. Untuk tingkat presentase dalam hal guru membuat perangkat pembelajaran mencapai 83 (delapan puluh tiga) persen.¹⁴

e. Guru Mengoreksi Hasil Ulangan Siswa

Feedback (umpan balik) merupakan suatu bagian penting dalam kegiatan belajar-mengajar. Umpan balik sangat mempengaruhi motivasi belajar siswa. Salah satu prinsip penggunaan umpan balik adalah diberikan sesegera mungkin oleh guru kepada siswa.

¹² Wawancara dengan Tri Ratna Ningrum, pada tanggal 10 Januari 2022.

¹³ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

¹⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

Sangat disayangkan bila guru suka menunda-nunda pemberian umpan balik terhadap pembelajaran siswa, terutama dalam kaitan koreksi pada kertas kerja siswa. Banyak hal yang dapat membuat guru terlambat atau menunda pemberian umpan balik dalam bentuk ini. Ironisnya, seringkali disebabkan karena rasa malas yang ada dalam diri guru. Penundaan pemberian umpan balik dalam bentuk koreksi kertas hasil kerja siswa sangat merugikan dan merusak motivasi belajar siswa. Guru yang malas mengoreksi pekerjaan siswa seperti PR, tugas, ulangan harian, lembar kerja dan sebagainya, membuat siswa menunggu-nunggu. Tidak jarang siswa menjadi kesal terhadap guru, bahkan harus menagih kepada guru tentang kertas hasil kerja mereka. Akhirnya, beberapa siswa cenderung akan kehilangan selera untuk melihat nilai yang mereka peroleh dari hasil pekerjaan mereka itu.

Guru yang baik dan profesional seharusnya tidak melakukan penundaan pemberian umpan balik dalam bentuk koreksian pekerjaan siswa. Hasil koreksian tersebut sebenarnya sangat bermanfaat, tidak hanya buat siswa, tapi juga bagi guru. Analisis kelemahan dan kekuatan sebuah pembelajaran dapat dilakukan berdasarkan hasil pekerjaan siswa. Selanjutnya, hasil analisis ini dapat dijadikan dasar pijakan untuk perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran berikutnya. Pembelajaran yang berdasarkan analisis semacam ini akan berbuah pembelajaran yang efektif, efisien, dan menyenangkan bagi siswa dan guru.

Berdasarkan tingkan disiplin kerja guru dalam hal mengoreksi hasil ulangan siswa, hasil pengamatan dan wawancara terhadap Guru SMK Polimedik Kota Depok yang diwakili untuk diamati dan diwawancarai yaitu Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspasari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.¹⁵

Hal ini sejalan apa yang dipaparkan oleh kepala sekolah ketika peneliti wawancarai, kepala sekolah mengatakan bahwa semua guru mengoreksi hasil apa yang dikerjakan siswa saat penilaian tengah semester ataupun di penilaian akhir semester, ini dapat dilihat di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester dan

¹⁵ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspasari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

penilaian akhir semester. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengoreksi hasil ulangan siswa mencapai 100 (seratus) persen.¹⁶

f. Guru Mengembalikan Hasil Ulangan Ke Siswa

Pentingnya pengembalian hasil ulangan siswa selain untuk mengetahui hasilnya tetapi juga untuk bahan evaluasi kedepannya. Penundaan pengembalian kertas hasil pekerjaan siswa yang terlalu lama menyebabkan guru akan kesulitan memberikan reviu terhadap materi penting, yang barangkali akhirnya diketahui berdasarkan hasil analisis kertas hasil kerja siswa tersebut, belum dikuasai siswa dengan baik. Karena lamanya selang waktu koreksi dan pengembalian, materi yang tak terkuasai dengan baik oleh siswa itu jadi begitu jauh terlewat. Jika diulang tentu akan mengganggu “*smoothness*”-nya pembelajaran. Kegiatan belajar mengajar jadi terdistraksi oleh ketidakruntutan dan bolak-baliknya konten pembelajaran, lagi-lagi ini akan merusak motivasi belajar siswa.

Berdasarkan tingkat disiplin kerja guru dalam hal mengembalikan hasil ulangan siswa, maka dari hasil pengamatan dan wawancara dengan Fitri Rokhani, S.Pd., Tri Ratna Ningrum, S.Pd., Meryana, S.Pd., Ratna Puspasari, S.Pd., Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom., dan Wahyudi, S.T., guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.¹⁷

Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang menyatakan bahwa tingkat disiplin dalam hal mengembalikan hasil ulangan siswa, guru-guru SMK Polimedik Kota Depok semua mengembalikan hasil ulangan siswa, ada yang menginformasikan di grup media sosial, ada pula yang menginformasikan di kelas masing-masing.¹⁸

3. Deskripsi Dan Analisis Peran Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok

Kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap disiplin kerja guru dengan memberikan makna bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah seperti perhatian terhadap guru tentang pengembangan

¹⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

¹⁷ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspasari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

¹⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

karir, kekeluargaan atau komunikasi dan pelayanan, kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam hal pembagian tugas, peningkatan kualitas pendidikan peningkatan sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat atau dinas lain, serta sikap atau kepribadian dari kepala sekolah terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap disiplin kerja guru.

Kepemimpinan dan disiplin kerja adalah mutlak saling melengkapi. Disiplin kerja melibatkan upaya memahami dan mematuhi perintah atau aturan yang ada. Kemampuan pemimpin untuk menentukan tujuan akan dipengaruhi oleh pengetahuan situasional. Pengetahuan ini mencakup informasi tentang organisasi dan anggotanya dan pengetahuan tentang diri sendiri. Semakin banyak pengetahuan tentang diri sendiri, kelemahan diri dan gaya personal, semakin siap pemimpin untuk mengambil langkah perubahan.

Perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Instruktif

- 1) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
- 2) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
- 3) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat.
- 4) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
- 5) Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.

b. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

- 1) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan.
- 2) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
- 3) Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
- 4) Hubungan dengan bawahan baik.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- 1) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
- 2) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- 4) Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. Gaya Kepemimpinan Delegatif

- 1) Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.
- 2) Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan bawahan rendah.

Peneliti menyimpulkan pada pelaksanaan peran model kepemimpinan situasional ini, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan gurunya. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang telah diperankan akan ada dampak atau tidak terhadap disiplin kerja guru, maka peneliti untuk mendukung informasi yang didapatkan mengadakan wawancara bersama seorang guru yang mengatakan bahwa kepala sekolah selalu memberikan instruksi tetapi kurang mengevaluasi, misalnya ketika guru datang dan pulang sesuai jadwal tetapi jika ada guru yang datang terlambat atau pulang cepat tidak disupervisi. Berbeda dengan sebelumnya, ada guru yang berpandangan adanya dampak model kepemimpinan yang diperankan oleh kepala sekolah yaitu dikuatkan dengan contoh kepala sekolah ikut berperan dalam pengumpulan administrasi atau perangkat pembelajaran secara tertib dan cepat, maka guru yang lain akan berusaha lebih cepat menyelesaikan administrasi atau perangkat pembelajaran. Kepala sekolah juga menciptakan suasana yang menyenangkan, maka sikap guru dalam mentaati peraturan untuk menegakkan kedisiplinan. Bahkan kepala sekolah memberikan contoh dengan datang ke sekolah lebih pagi dan diikuti dengan guru-guru yang merasa harus datang lebih pagi lagi. Adanya dampak juga dirasakan guru lainnya, yaitu dengan tindakan kurang tegas dari seorang kepala sekolah, membuat guru juga menjadi kurang

disiplin atau semaunya sendiri. Misalnya dengan adanya guru yang seenaknya mengatur jadwal pelajaran atau guru sering datang terlambatnya datang ke sekolah dan hanya sekedar ditegur dan tidak memberikan efek jera terhadap guru tersebut. Hal yang sama juga diutarakan guru lainnya yang mengatakan bahwa adanya dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah, dengan contoh yaitu kepala sekolah meminta guru datang dan pulang sesuai jadwal tetapi kepala sekolah sering keluar sekolah pada saat kegiatan sekolah masih berlangsung dan bilamana ada guru yang tidak mematuhi aturan tidak dievaluasi. Hal senada juga dipaparkan oleh guru lainnya, adanya dampak dari gaya kepemimpinan yang diperankan oleh kepala sekolah terlalu santai dalam menjalankan tugas sehingga guru-guru juga akan terbawa suasana yang diberikan oleh kepala sekolah. Sejalan seperti yang dijelaskan di awal, ada guru juga merasakan adanya dampak dengan peran model kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya dalam kegiatan upacara yang dilaksanakan setiap hari senin, kepala sekolah selalu datang lebih awal sebelum upacara dimulai, bahkan terlibat dalam mempersiapkan kegiatan upacara tersebut, sehingga memberikan contoh disiplin yang baik terhadap guru, staf dan seluruh siswa di sekolah.¹⁹

Dari hasil wawancara di atas senada dengan hasil wawancara dengan kepala sekolah yang menyatakan bahwa dengan memerankan peran model kepemimpinan situasional sangat mempengaruhi disiplin kerja guru. Ini dibuktikan dengan tingginya persentase datang dan pulang tepat waktu ke sekolah, guru masuk kelas tepat waktu, guru mengajar di kelas sesuai jadwal, guru membuat perangkat pembelajaran, guru mengoreksi hasil ulangan siswa dan guru mengembalikan hasil ulangan ke siswa.²⁰

C. Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang terkumpul dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, maka diperoleh pembahasan sebagai berikut ini:

1. **Deskripsi Gaya Kepemimpinan Yang Paling Dominan Diperankan Oleh Kepala Sekolah Pada Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMK Polimedik Kota Depok**
 - a. Gaya Kepemimpinan Yang Paling Dominan Diperankan Kepala Sekolah Pada Model Kepemimpinan Situasional

¹⁹ Wawancara dengan Fitri Rokhani, Tri Ratna Ningrum, Meryana, Ratna Puspari, Erlangga Aditya Mairizki, dan Wahyudi, pada tanggal 10 Januari 2022.

²⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah, A Rijal Nurhalim, pada tanggal 10 Januari 2022.

Terdapat empat bentuk gaya kepemimpinan situasional, namun penulis mengurutkan gaya kepemimpinan yang paling dominan diperankan oleh kepala sekolah yaitu:²¹

1) Gaya kepemimpinan situasional partisipatif (*Participating*)

Partisipatif yaitu keterlibatan baik rokhaniah maupun perasaan dari seorang atasan dalam suatu organisasi untuk memikul atau mengambil bagian tanggung jawabnya. Pemimpin pada gaya ini tidak lagi memberitahu atau menjelaskan apa yang harus dilakukan, dimana melakukan atau bagaimana cara melakukan pekerjaan. Pada gaya ini, pemimpin melakukan diskusi, memberikan dukungan dan memfasilitasi dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan juga ditandai dari kerjasama antara pemimpin dengan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan cara melalui diskusi dan memberikan kemudahan akses informasi penting. Pemimpin selalu melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja sehingga bawahan dapat semakin berkembang lebih baik. Manfaat dari gaya kepemimpinan situasional partisipatif dijelaskan Yuki dalam Aditya Wahyu Permana dan Karwanto di dalam jurnalnya, bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan berbagai manfaat, akan tetapi manfaat tersebut bergantung pada siapa partisipannya. Hal tersebut dipengaruhi oleh apa yang mereka miliki, dan aspek lain dalam pengambilan keputusan. Terdapat empat manfaat potensial meliputi kualitas keputusan yang meningkat oleh para partisipan, kepuasan yang tinggi oleh partisipan, kepuasan lebih atas proses keputusan, dan pengembangan keterampilan membuat keputusan.²²

Dalam hal ini, kepala sekolah SMK Polimedik Kota Depok memberikan semangat kepada gurunya apabila melihat ada guru yang merasa mengantuk, malas dalam bekerja. Kepala sekolah bahkan memberikan makanan ringan untuk gurunya, agar gurunya bisa semangat lagi dalam bekerja. Kepala sekolah tidak selalu memberikan tugas pekerjaan di luar lingkungan sekolah. Untuk kegiatan pelatihan guru, guru selama bekerja belum pernah mengikuti, akan tetapi apabila ada undangan acara dinas, guru pernah ikut serta bersama kepala sekolah. Selama bekerja di SMK Polimedik Kota Depok, kepala sekolah belum pernah

²¹ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004, hal. 71.

²² Aditya Wahyu Permana dan Karwanto, "Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* Vol. 05 No. 1 Tahun 2020, hal. 59.

memberikan *reward* dalam bentuk apapun. Akan tetapi, guru merasa *reward* tersebut dalam bentuk menghargai gurunya.

2) Gaya kepemimpinan situasional delegasi (*Delegating*)

Delegatif yaitu tindakan mempercayakan bagian pekerjaan seorang atasan yang diselesaikan oleh bawahan. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin hanya mengamati apa yang terjadi. Bawahan diberi kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dan memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas, karena sudah dianggap mampu sehingga tugas tersebut dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien. Hal ini senada yang dikemukakan Thoha yang dikutip oleh Lilis Suryani Octavia dan Siti Ina Savira di dalam jurnalnya, gaya kepemimpinan situasional delegasi dalam bentuk delegasi pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan hingga tercapai sebuah kesepakatan untuk mendelegasikan tugas kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan bagaimana cara pelaksanaan tugas.²³

Dalam hal ini, kepala sekolah SMK Polimedik Kota Depok telah memberitahu guru untuk dapat bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan. Kepala sekolah tidak pernah mengamati guru selama bekerja, karena kepala sekolah merasa yakin dan percaya bahwa gurunya memiliki kemampuan dan bertanggung jawab dalam bekerja.

3) Gaya kepemimpinan situasional instruktif (*Telling*)

Instruktif yaitu suatu tugas yang diberikan oleh seorang atasan kepada bawahan, dimana bawahan perlu bertindak atau menahan diri untuk bertindak dalam suatu keadaan tertentu. Pada gaya ini, pemimpin memberitahu bawahan mengenai apa saja yang akan dilakukan, dimana dan bagaimana cara melakukan suatu pekerjaan, dan pemimpin menentukan struktur atau peran bawahannya. Hal ini senada dengan hasil penelitian oleh Muchdjabir Wahid, Sulis Rokhmawanto dan Muna Fauziah di dalam jurnalnya dikemukakan bahwa Kepala Sekolah Alam Lukulo Kebumen menjadi leader yang memberikan pengawasan ketat kepada bawahan yang tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas. Di sini nampak Kepala Sekolah mampu mengawasi seluruh personil sekolah dengan mempercayakan kepada setiap divisi sebagai ujung mata kepengawasan dari kepala sekolah. Apabila ada kendala berarti dapat segera diketahui melalui

²³ Lilis Suryani Octavia dan Siti Ina Savira, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan", *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* Vol. 01 No. 1 Tahun 2016, hal. 9.

laporan dari setiap divisi terkait dan kemudian segera ditindaklanjuti oleh Kepala Sekolah. Kepala Sekolah Alam Lukulo bertanggung jawab atas semuanya. Ada berbagai bidang yang dibagi tugasnya. Kepala Sekolah Alam Lukulo merupakan *leader* utama yang memberikan pengawasan ketat kepada bawahan yang tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas namun ada pembagian pengawasan di setiap bidang.²⁴

Dalam hal ini, kepala sekolah SMK Polimedik Kota Depok juga selalu memberitahu apa saja tugas yang dianggap penting untuk dilakukan oleh gurunya, kepala sekolah meminta guru untuk mengutamakan pekerjaan tersebut seperti laporan yang dibutuhkan dalam waktu mendesak dan harus dilampirkan pada data tertentu. Apabila ada guru yang tidak memahami atau tidak mengerti mengenai pekerjaan yang diberikan pimpinan, pemimpin memberikan arahan terhadap pekerjaan tersebut. Akan tetapi, apabila kepala sekolah tidak berada di tempat, bawahan dapat menghubungi pemimpin melalui percakapan di media sosial.

4) Gaya kepemimpinan situasional konsultatif (*Selling*)

Konsultatif pada gaya kepemimpinan ini memberi kesempatan pemimpin berdialog atau berdiskusi dengan bawahannya dalam melaksanakan tugas. Bawahan dapat mengajukan pertanyaan sehingga tercipta komunikasi dua arah. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan adanya komunikasi dialogis dari pemimpin, pemimpin meminta diberi masukan atau saran sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan dapat bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Hersey and Blanchard dalam Zaenal Abidin di dalam jurnalnya bahwa pimpinan menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat

²⁴ Muchdjibir Wahid, Sulis Rokhmawanto dan Muna Fauziah, "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Alam Lukulo Kebumen", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 07 No. 1 Tahun 2020, hal. 65.

individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.²⁵

Dalam hal ini, kepala sekolah SMK Polimedik Kota Depok memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala sekolah dapat menerima saran dari guru, sekolah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala sekolah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala sekolah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

b. Tingkat Kematangan Guru

Kematangan guru terwujud melalui variabel sebagai berikut: (1) *Independent*, guru yang telah matang memiliki sikap bebas dalam pengertian positif, yakni tidak bergantung kepada orang lain, atau bebas dalam menyampaikan sikap. (2) *Senses of Responsibility*, tingkat kematangan guru juga dilihat dari perilakunya yang memiliki perasaan tanggung jawab yang didasari atas hati nurani, bukan tanggung jawab semu yang didasari atas keinginan untuk dipuji atau dihormati. (3) *Objective and Critical Thinking*, guru yang matang akan selalu memandang sebuah masalah secara kritis dengan mengedepankan logika rasional sehingga mampu melihat satu masalah secara jernih dan objektif. (4), *Emotional Stability*, dalam kaitan ini maka tingkat kematangan guru bisa diukur melalui sikap guru yang mampu mengendalikan diri serta menerima kritik dan saran dengan lapang dada dan sekaligus menerima masukan yang dinilai bisa meningkatkan kinerjanya. (5), *Sociality*, yaitu kematangan guru juga dilihat dari sikap adaptif guru dalam kehidupan sosialnya. Guru yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi akan senantiasa mampu bergaul dengan lingkungan baik lingkungan kerja maupun lingkungan di luar kerja. (6), *Religious conciousness*, tingkat kematangan guru juga berkaitan erat dengan sikap dan perilakunya atas norma-norma agama yang dianutnya. Dengan kata lain tingkat kematangan ini merupakan tingkat

²⁵ Zaenal Abidin, "Hubungan Budaya Mutu Sekolah Dengan Kepemimpinan Situasional", *Jurnal Kajian Islam Modern* Vol. 04 No. 8 Tahun 2016, hal. 9.

kematangan paling tinggi dari seorang guru.²⁶ Hal ini sejalan dengan penjelasan dari Wahyudi dalam Wawat Hermawati, Rohmatul Fawaiz dan Laelatul Nurjanah yang mengemukakan di dalam jurnalnya bahwa kematangan seorang guru diukur berdasarkan kemampuan guru dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah antara lain: (1) melaksanakan program pengajaran, (2) tugas-tugas administratif dan tugas-tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala sekolah menilai kematangan para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan.²⁷

Dalam hal ini, guru-guru di SMK Polimedik Kota Depok telah menjalankan tugas-tugasnya banyak dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan faktor yang berasal dari dalam dirinya seperti disiplin kerja serta tingkat kematangan. Guru yang memiliki disiplin kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya akan berupaya secara maksimal untuk mencapai target yang telah ditentukan. Sedangkan tingkat kematangan berkaitan erat dengan kemampuan dan kemauan guru dalam mengambil tanggung jawab sesuai dengan bidang tugasnya. Guru yang memiliki tingkat kematangan mau dan mampu mengambil tanggung jawab akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap sekolah.

Sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan faktor yang berasal dari luar guru. Dua hal yang berkaitan dengan faktor ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah serta motivasi kepala sekolah. Sumber kekuasaan kepala sekolah pada intinya adalah kemampuan seorang kepala sekolah untuk memerintah, berkomunikasi dengan para guru dan seluruh staf, serta memiliki wibawa dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Guru akan mampu dan mau menjalankan tugas-tugasnya secara optimal jika informasi yang disampaikan oleh kepala sekolah berjalan efektif yakni berlangsung melalui dua arah, melalui proses saling menghargai dan menghormati. Oleh sebab itu pengembangan sikap empati oleh kepala sekolah terhadap guru akan mampu meningkatkan disiplin kerja guru. Disiplin kerja guru juga sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya

²⁶ Mantra Dewa Putu, "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Pelaksanaan Supervisi Pengajaran dan Tingkat Kematangan Guru dengan Kinerja Guru pada SMK Negeri di Kabupaten Gianyar", *Tesis Pasca Sarjana Undiksha*, 2008.

²⁷ Wawat Hermawati, Rohmatul Fawaiz dan Laelatul Nurjanah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Susukan Lebak", *Jurnal Manajemen* Vol. 15 No. 1 Tahun 2021, hal. 2-3.

kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan mampu merangsang guru untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik begitu juga sebaliknya.

Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu mengembangkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi tempat sekolah itu berada. Gaya kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mengakomodasikan seluruh kepentingan yang muncul tanpa mengurangi fungsi manajerial kepala sekolah. Dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat, maka guru-guru akan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2. Deskripsi Analisis Tingkat Kedisiplinan Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok

a. Guru Datang dan Pulang tepat Waktu ke Sekolah

Perencanaan adalah fungsi utama dalam manajemen, tahapan pertama yang harus dilakukan kepala sekolah yaitu Perencanaan. Adapun perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Polimedik Kota Depok dalam meningkatkan disiplin guru yaitu: menetapkan tujuan utama yaitu untuk meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran mengajar, kemudian memilih atau menentukan bagaimana cara-cara mencapai tujuan tersebut. Adapun yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain dengan cara membuat program seperti: a) merencanakan peraturan disiplin kehadiran untuk disepakati bersama beserta sanksinya b) merencanakan jadwal sosialisasi dan pembinaan kedisiplinan, selanjutnya yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu melaksanakan rencana tersebut dan juga melakukan pengawasan untuk mengetahui apakah rencana yang telah dilaksanakan sudah berjalan dengan baik atau belum. Hal ini sejalan dengan hasil pembahasan oleh Eny Murtiyastuti di dalam jurnalnya yang mengemukakan bahwa membudayakan guru-guru, siswa, dan staf sekolah untuk datang dan pulang tepat waktu juga bukan hal yang gampang untuk dilakukan. Untuk menjadikan semua staf sekolah berdisiplin, berkomitmen, serta bertanggung jawab, penulis mulai dengan budaya *in-time* dan *on-time*. *In-time* sesuai teori artinya tepat sesuai jam yang ditentukan dan *on-time* artinya kedatangannya beberapa menit mendahului jam yang ditentukan. Hal ini berhasil dilakukan dengan cara penulis

memberikan contoh selalu datang 06.30 dan berdiri di luar dekat pintu masuk.²⁸

Dengan membuat perencanaan program kedisiplinan kehadiran, kepala sekolah dapat memperkirakan, mempersiapkan dan menentukan tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu proses pelaksanaan sekolah berlangsung serta untuk mempersiapkan segala sesuatunya agar proses kedisiplinan kehadiran guru dapat terbentuk secara efektif.

Guru SMK Polimedik Kota Depok telah datang dan pulang dengan tepat waktu, ini terlihat dari rekaman dari absensi *finger print* setiap guru dalam kehadiran dan kepulangan sesuai waktu yang di jadwalkan.

b. Guru Masuk Kelas Tepat Waktu

Guru telah mengawali pembelajaran dengan tepat waktu, ini terlihat dari setiap guru akan memulai pelajaran guru tidak pernah terlambat dan sesuai waktu yang dijadwalkan, tidak mengurangi waktu. Dengan ketepatan waktu dalam mengajar, maka guru memberikan kesempatan belajar siswa semakin banyak dan optimal serta guru menunjukkan keseriusan saat mengajar sehingga membangkitkan minat, kegairahan dan motivasi siswa untuk belajar. Guru telah menunjukkan kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut sesuai dengan pembahasan oleh Nidhaul Khusna di dalam jurnalnya yang menjelaskan bahwa guru sebagai teladan harus bisa mengajarkan peserta didik melalui tindakan langsung, bukan hanya sekedar bicara saja. Dalam mengajarkan kepada mereka tentang kedisiplinan, saya sendiri harus memberi contoh kepada mereka dengan tepat waktu dalam memulai pembelajaran, dan selesai pembelajaran pun juga harus tepat waktu. Terus setiap pagi jam tujuh tepat semua anak wajib sudah berada di sekolah, bagi anak yang terlambat kita beri pengarahan dan kita suruh bersih-bersih. Hal itu sebagai salah satu cara pendidikan karakter agar anak disiplin waktu, karena ketika anak terlambat berarti dia sudah melakukan korupsi waktu”.²⁹

Guru-guru di SMK Polimedik dalam masuk kelas tepat waktu sudah berjalan sangat baik, hanya ada sebagian ketika ada yang terlambat masuk ke kelas dikarenakan ada pertemuan dengan wali

²⁸ Eny Murtiyastuti, “Peningkatan Disiplin, Komitmen Dan Tanggung Jawab Guru Dan Staf Sekolah Melalui Budaya Tepat Waktu Beserta Implikasinya”, *Jurnal Kajian Islam Modern* Vol. 06 No. 2 Tahun 2019, hal. 82.

²⁹ Nidhaul Khusna, “Peran Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Menumbuhkan Karakter Anti Korupsi”, *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, Vol. 08 No. 2 Tahun 2016, hal. 182.

murid yang dimana guru tersebut merangkap sebagai wali kelas sehingga ada keterlambatan yang tidak disengaja oleh guru.

c. Guru Mengajar di Kelas Sesuai Jadwal

Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran mengajar agar dapat terwujud dengan baik perlu direncanakan terlebih dahulu karena Setiap kegiatan apapun namanya ada tahapan yang harus dilakukan begitu pula dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru, seperti yang diungkapkan oleh Siti Rohani di dalam jurnalnya yang menjelaskan bahwa keteladanan guru dapat dilihat dari perilaku guru sehari-hari baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain keteladanan guru, kedisiplinan guru juga menjadi salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh guru sebagai seorang pengajar dan pendidik. Fakta dilapangan yang sering kita jumpai di sekolah adalah kurang disiplinnya guru, terutama masalah disiplin guru masuk kedalam kelas pada saat kegiatan pembelajaran di kelas.³⁰

Guru-guru SMK Polimedik Kota Depok dalam mengakhiri pembelajaran telah tepat waktu, ini terlihat dari setiap guru dalam mengakhiri pelajaran tidak melebihi waktu yang dijadwalkan.

d. Guru Membuat Perangkat Pembelajaran

Perangkat pembelajaran memiliki peranan penting bagi seorang guru sebelum memulai proses pembelajaran. Perangkat pembelajaran yang diperlukan dalam mengelola proses belajar mengajar dapat berupa: silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Hal ini senada dengan yang dijelaskan oleh Hotmaida Saragih di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa guru merupakan figur yang akan menentukan kedalaman dan keluasan materi pelajaran, penentuan alat evaluasi dan sumber belajar yang akan disajikan di depan kelas. Tugas ini dituangkan dalam perangkat pembelajaran dalam bentuk silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Kemampuan guru dalam merencanakan, membuat dan melaksanakan pembelajaran tidak terlepas dari pembinaan kepala sekolah dalam membimbing guru khusus bidang akademik lewat supervisi kelas.³¹

³⁰ Siti Rohani, "Meningkatkan Disiplin Guru Dalam Kehadiran Mengajar Di Kelas Melalui Reward Dan Punishment Di SDN 41/IX Desa Muaro Jambi Kecamatan Maro Sebo Kabupaten Muaro Jambi", *Indonesian Journal Of Teacher Education*, Vol. 01 No. 3 Tahun 2020, hal. 141.

³¹ Hotmaida Saragih, "Meningkatkan Keterampilan Guru Membuat Perangkat Pembelajaran Berbasis Kurikulum 2013 Bagi Guru Pada Sekolah", *Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 08 No. 2 Tahun 2016, hal. 115.

Maka, Perangkat Pembelajaran dapat diartikan sebagai alat kelengkapan yang digunakan untuk membantu pembelajaran. Pada penelitian ini perangkat pembelajaran yang digunakan terdiri dari silabus dan RPP. Dalam hal ini guru-guru Di SMK Polimedik Kota Depok telah melengkapi perangkat pembelajaran yang ditugaskan kepala sekolah melalui wakil kepala sekolah bagian kurikulum. Ini dibuktikan dengan hasil supervisi kepala sekolah setiap triwulan. Hal ini pula sejalan pendapat Trianto dalam A. Hamid bahwa perangkat pembelajaran adalah komponen perangkat yang digunakan untuk mengelola proses pembelajaran, sehingga dapat mencapai kompetensi yang ingin dicapai secara maksimal.³²

e. Guru Mengoreksi Hasil Ulangan Siswa

Guru-guru SMK Polimedik Kota Depok selalu mengoreksi hasil ulangan siswa, ini terlihat dari pengumpulan hasil ulangan yang telah dikoreksi sebagai pengukuran aspek penilaian yang dilampirkan di laporan pertanggungjawaban kegiatan penilaian tengah atau akhir semester.

Hal ini sesuai pendapat Zainal Abidin dalam Ibrahim dan Muslimah di dalam jurnalnya yang menjelaskan bahwa penilaian merupakan suatu proses yang sifatnya sistematis dan juga berkesinambungan guna mengumpulkan berbagai informasi tentang proses dan hasil belajar peserta didik, dalam rangka membuat keputusan berdasarkan kriteria dan pertimbangan yang sudah terlebih dulu ditentukan. Penilaian bukan juga merupakan salah satu bagian penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu proses pembelajaran yang telah dilaksanakan guru. Selain itu, juga bermanfaat untuk memberikan masukan kepada para guru, agar kemampuan mengajarnya terus meningkat dan peserta didik terbantu untuk mencapai perkembangan belajarnya secara optimal. Penilaian yang dilakukan guru bukan hanya untuk menilai hasil pembelajaran tetapi penilaian merupakan bagian dari upaya membelajarkan siswa. Guru harus menyadari bahwa keberhasilan belajar peserta didik merupakan salah satu indikator keberhasilan guru dalam mengajar. Jika sebagian besar peserta didik tidak berhasil dalam belajarnya berarti guru tersebut gagal membelajarkan siswanya.³³

³² A. Hamid, "Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Menyusun Perangkat Pembelajaran Melalui Supervisi Akademik Yang Berkelanjutan SDN 007 Panipahan Darat", *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran* Vol. 01 No. 2 Tahun 2017, hal. 278.

³³ Ibrahim dan Muslimah, "Teknik Pemeriksaan Jawaban, Pemberian Skor, Konversi Nilai Dan Standar Penilaian", *Jurnal Al-Qiyam* Vol. 02 No. 1 Tahun 2021, hal. 1-2.

f. Guru Mengembalikan Hasil Ulangan Ke Siswa

Guru-guru selalu mengembalikan hasil ulangan siswa yang bertujuan sebagai bahan evaluasi pembelajaran bagi siswa ataupun guru tersendiri. Hal ini senada Maman dalam Veronika Dua Hejon, Gisela Nuwa dan Nur Chotimah di dalam jurnalnya menjelaskan bahwa keseluruhan proses pembelajaran, fungsi evaluasi yaitu, 1) Sebagai alat ukur untuk mengetahui kemampuan peserta didik, 2) Untuk mengetahui kelemahan peserta didik dalam melakukan kegiatan belajar, 3) Mengetahui tingkat ketercapaian siswa dalam kegiatan belajar, 4) Sebagai sarana umpan balik bagi guru, 5) Sebagai alat untuk mengetahui perkembangan belajar siswa, 6) Sebagai laporan hasil belajar kepada para orang tua wali siswa. Evaluasi sangat dibutuhkan untuk mengukur sejauh mana pelajaran diserap oleh siswa, namun evaluasi ini sangat baik dan tersusun rapi, terencana agar tercapai tujuan pembelajarannya. Para siswa akan menjadi giat belajar apabila mengetahui akan ada ulangan. Oleh karena itu, memberi ulangan ini juga merupakan sarana meningkatkan minat belajar siswa. Tetapi yang harus diingat oleh guru adalah jangan terlalu sering (seperti setiap hari) karena bisa membosankan dan bersifat rutinitas. Dalam hal ini, guru juga harus terbuka dengan memberitahukan terlebih dahulu kepada siswa sebelum mengadakan ulangan atau evaluasi. Pemberian ulangan atau evaluasi oleh guru menjadi peran yang penting karena dapat meningkatkan minat siswa untuk belajar materi yang akan dievaluasi. Dengan adanya ulangan siswa akan berlomba-lomba untuk memperoleh nilai yang memuaskan.³⁴

Maka evaluasi pembelajaran sedang menjalankan fungsi formatif. Hal ini bertitik tolak dari pandangan bahwa fungsi formatif evaluasi dilaksanakan apabila hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi diarahkan untuk memperbaiki bagian tertentu atau sebagian besar pembelajaran yang sedang dikembangkan. Memperbaiki sebagian aspek pembelajaran dapat diartikan sebagai kegiatan pengembangan pembelajaran. Dengan kata lain, fungsi dan tujuan pembelajaran dilaksanakan apabila hasil kegiatan evaluasi pembelajaran digunakan sebagai dasar pengembangan pembelajaran. Di SMK Polimedik Kota Depok, guru-guru mengembalikan hasil ulangan ke siswa karena sebagai syarat

³⁴ Veronika Dua Hejon, Gisela Nuwa dan Nur Chotimah, "Peran Guru Pendidikan Kewarganegaraan Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa Di Kelas VII SMPN 1 Talibura", *Jurnal Pendidikan* Vol. 04 No. 2 Tahun 2021, hal. 77.

mengikuti remedial jika ada siswa yang nilainya di bawah kriteria ketuntasan minimal.

3. Deskripsi Peran Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan tingkat kedisiplinan kerja guru, di luar itu pula guru-guru sadar akan tugas dan kewajiban dalam diri seorang guru untuk menjalankan tugas mulia mencerdaskan anak-anak bangsa tetap melekat di dalam diri guru walaupun pengawasan kepala sekolah termasuk rendah guru tetap menjalankan tugas sebagaimana mestinya.

Hal ini sesuai teori dari Gondokusumo dalam Anis Fauzi dan Ahmad Jubaeri di dalam jurnalnya mengemukakan bahwa Disiplin kerja guru sebenarnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keberhasilan kepemimpinan. Jadi kunci dari tercapainya disiplin kerja adalah sejauh mana seorang pimpinan mampu menjalankan kepemimpinannya. Semakin berhasil seorang pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya maka semakin mudah pula terciptanya keadaan disiplin.³⁵ Dalam hal ini model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok sangat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja guru-gurunya.

³⁵ Anis Fauzi dan Ahmad Jubaeri, "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SMP Negeri 2 Pasarkemis Kabupaten Tangerang", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 04 No. 1 Tahun 2016, hal. 116.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan:

1. SMK Polimedik Kota Depok telah menerapkan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru dengan berusaha memahami tingkat kematangan gurunya masing-masing. Gaya kepemimpinan yang paling dominan diperankan kepala sekolah dalam model kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan partisipasi dan delegasi, sedangkan gaya kepemimpinan instruksi dan konsultasi diterapkan pada sebagian guru karena tingkat kematangan guru yang sudah cukup tinggi di sekolah. Kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja gurunya tidak selalu berjalan dengan lancar, pastinya ada kendala dan hambatan yang diantaranya adalah (1) Masih ada guru yang membutuhkan pengawasan bimbingan secara komprehensif (2) Masih diperlukannya pemberian motivasi dan keyakinan agar gurunya yakin dalam melaksanakan tugasnya. Usaha tersebut bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja guru dalam hal, pertama, guru datang dan pulang tepat waktu ke sekolah; Kedua, guru masuk kelas tepat waktu; Ketiga, guru mengajar di kelas sesuai jadwal; Keempat, guru membuat perangkat pembelajaran; Kelima, guru mengoreksi hasil ulangan siswa; Keenam, guru mengembalikan hasil ulangan ke siswa. Hal tersebut sudah terlaksana dengan baik tetapi masih dibutuhkan konsistennya kembali dalam hal kedisiplinan kerja guru tersebut.

2. Masih ada sedikit guru SMK Polimedik Kota Depok yang perlu pengawasan dan bimbingannya sangat ketat dalam pemberian tugasnya sehingga kepala sekolah memberitahukan apa, bagaimananya tugas tersebut secara rinci.
3. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok dalam meningkatkan disiplin kerja guru adalah memberikan contoh sikap, perilaku dan kedisiplinan kepala sekolah sendiri agar dapat diikuti oleh guru-gurunya.

B. Implikasi Hasil penelitian

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memaparkan implikasi dari kesimpulan yang berkaitan dengan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok sebagai berikut:

1. SMK Polimedik Kota Depok menerapkan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Model kepemimpinan situasional kepala sekolah sudah berjalan dengan baik. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan sesuai dengan tingkat kematangan kerja gurunya. Tetapi di sisi lain masih ada guru yang perlu pengawasan dan bimbingan yang komprehensif agar tingkat kematangan para gurunya semakin membaik.
2. Tingkat kedisiplinan di SMK Polimedik Kota Depok sudah cukup baik sehingga perlu pengawasan dan konsistensi agar terus meningkatkan disiplin kerja gurunya.
3. Peran kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan disiplin kerja gurunya, dengan melihat contoh kedisiplinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok.

Penelitian ini menjelaskan teori model kepemimpinan situasional kepala sekolah yang dapat dijadikan referensi sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru yang sesuai dengan harapan semua unsur sekolah. Penelitian ini juga dapat dijadikan bahan masukan bagi kepala sekolah SMK Polimedik Kota Depok khususnya dalam menerapkan model kepemimpinan situasional kepala sekolah sebagai upaya meningkatkan disiplin kerja guru.

C. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan dan data yang telah peneliti peroleh, maka ada beberapa saran-saran yang peneliti sampaikan sebagai rekomendasi yang dapat dipertimbangkan dalam upaya model kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK Polimedik Kota Depok yaitu:

1. Kepada Yayasan Thawalib Depok untuk lebih memperhatikan disiplin kerja yang telah dicapai oleh kepala sekolah maupun para guru agar kualitas sekolah yang diharapkan tercapai.
2. Kepada Kepala SMK Polimedik Kota Depok dalam menerapkan kepemimpinan situasional perlu diketahui terlebih dahulu tingkat kematangan para gurunya dan selalu memberi motivasi dan keyakinan agar gurunya yakin dalam melaksanakan tugasnya.
3. Kepada Kepala SMK Polimedik Kota Depok untuk lebih meningkatkan evaluasi dan monitoring kepada guru agar kedisiplinan yang sudah baik menjadi tidak menurun kualitasnya.
4. Kepada Kepala SMK Polimedik diharapkan untuk tetap dapat menjadi contoh yang baik dalam hal kedisiplinan dalam segala bidang, karena kepala sekolah merupakan figur bagi bawahannya.
5. Kepada guru-guru SMK Polimedik Kota Depok sebaiknya tetap melaksanakan tata tertib yang ada di sekolahnya. Bahkan membudayakan disiplin di dalam dirinya. Sehingga ketika berada dimanapun disiplin tetap melekat pada diri seorang guru. Perlu diingat bahwa guru adalah figur dari peserta didik, jika guru berakhlak baik maka peserta didik akan menirunya, sebaliknya jika guru tidak berakhlak yang terpuji maka peserta didiknya kemungkinan besar juga akan menirunya.
6. Kepada peneliti dapat mengembangkan penelitian ini dengan merubah atau menambah variabel lain untuk dijadikan indikator dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zaenal. "Hubungan Budaya Mutu Sekolah Dengan Kepemimpinan Situasional". *Jurnal Kajian Islam Modern* Vol. 04 No. 8 Tahun 2016.
- Aisyah, Siti dan Takdir Soltan. *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*, 2017.
- Adib, Fauzan dan Budi Santoso. "Upaya Peningkatan Prestasi Belajar Siswa Dengan Disiplin Kerja Guru". *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2016.
- Akdon, *Strategic Management, For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen*, 2007.
- Al-Abrasyi, M. Athiyah. *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*,. Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975.
- Al-Ghazali, Abi Hamid Muhammad bin Muhammad, *Ihya' Ulum Ad-Din*, Juz I.
- Al-Ghazali, Abu Ahmad, *Bidayah al-Hidayah terj. Fadlil Sa'id An-Nadwi*. Bandung: Al-Hidayah, tt.
- Alle, John Gage. *Webster's New Standar Dictionary*. New York: Mc Loughlin Brothers Inc., 1969.
- Al-Mahally, Jalaluddin dan Jalaluddin As-suyutti. *Tafsir Jalalain Berikut Asbab An-nujulnya*. Jilid I Bandung: Sinar Baru, 1990.
- Al-Rasyidin dan Samsul. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Anogara, Sinungan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Aprilianti, Eka Nabila dan Helenia Touana. "Penerapan Disiplin Kerja Karyawan Pada SMA Islam PB Soedirman 1 Bekasi". *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol. 04 No. 1 Tahun 2016.

- AR, Murniati dan Nasir Usman. *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2009.
- Ariesandi. *Rahasia Mendidik Anak agar Sukses dan Bahagia, Tips dan Terpuji Melejitkan Potensi Optimal Anak*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi Pengajaran (Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru)*. Jakarta: Bumi Aksara.1992.
- Basri. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds). *Research in organizational change and development*. Vol. 4, 1990.
- Cahyaningsih, M.D. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Guru Di Sma Negeri 14*. *Administrasi Negara*. 5(1), 5640–5654, 2017.
- , “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru di SMA Negeri 14 Samarinda”. *Jurnal Administrasi Negara*. Samarinda: Universitas Mulawarman, 2017.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Darmawan, Cecep. *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah-Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*. Bandung: Khazanah Intelektual. tt.
- Daryanto. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Denzin, N.K. & Y.S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. (Dariyatno, B. S. Fata, Abi, & J. Rinaldi, Eds.) (Bahasa Ind). Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

- Departemen Agama RI. *Alquran dan Tafsirnya*: Edisi yang Disempurnakan. jilid X. Jakarta: Widya Cahaya, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Depdiknas RI : Jakarta: Depdiknas RI, 2005.
- Depdiknas. Undang-undang RI No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, 2003.
- Dimiyati dan Mudjiono. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: PT Rineke Cipta, 2006.
- Dolet, Unaradjan. *Manajemen Disiplin*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Ekowati, Elfi Rusdiana. “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di Smk Muhammadiyah Se-Kabupaten Magelang”, *Tesis*, Pascasarjana Universitas Negeri Magelang, 2020.
- Faiz, Muhammad Almath, 1100 Hadist Terpilih Sinar Aajaran Muhammad. Jakarta: Gema Insani Press, 1999.
- Fauzi, Anis dan Ahmad Jubaeri. “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru SMP Negeri 2 Pasarkemis Kabupaten Tangerang”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 04 No. 1 Tahun 2016.
- Fitriatin, Yuliantini. “Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru”, *Jurnal of Education Management and Administration Review* Vol. 03 No. 2 Tahun 2019.
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga, 1987.
- Gaol, Jonner Lumban dan Sarman Sinaga. “Sosialisasi Disiplin Kerja Dan Sikap Inovatif Dengan Kinerja Guru SMA Negeri 14 Medan”. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Maju Uda Medan*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2020.
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.

- Gilliess, Dee Ann. *Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan Sistem*, Edisi Kedua. Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1989.
- Guba, G and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossesey Bas Publishers, 1981.
- Hadari, Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- Hamali, Alif Yusuf. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, 2016.
- Hamalik, Oemar. *Proses Belajar Mengajar*. (Cet. I, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001.
- Hamid, A. “Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Menyusun Perangkat Pembelajaran Melalui Supervisi Akademik Yang Berkelanjutan SDN 007 Panipahan Darat”. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran* Vol. 01 No. 2 Tahun 2017.
- Hamidan, M. Ridho. “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis”. *Tesis*. Lampung: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2021.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001.
- . *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Edisi II. Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: Penerbit BPFE, 2000.
- Hasan, Ali dan Mukti Ali. *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2001.
- . *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2016.

- Hejon, Veronika Dua, Gisela Nuwa dan Nur Chotimah. "Peran Guru Pendidikan Kewarganegaraan Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa Di Kelas VII SMPN 1 Talibura". *Jurnal Pendidikan* Vol. 04 No. 2 Tahun 2021.
- Hermawati, Wawat, Rohmatul Fawaiz dan Laelatul Nurjanah. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Susukan Lebak". *Jurnal Manajemen* Vol. 15 No. 1 Tahun 2021.
- Ibrahim dan Muslimah. "Teknik Pemeriksaan Jawaban, Pemberian Skor, Konversi Nilai Dan Standar Penilaian". *Jurnal Al-Qiyam* Vol. 02 No. 1 Tahun 2021.
- Ihsan, Hamdani. *Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2007.
- Irianto, Agus. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Jufni, Muhammad, Syifa Saputra dan Azwir. "Kode Etik Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". *Jurnal Pendidikan, Sains dan Humaniora*, Vol. 08 No. 4 Tahun 2020.
- K, Soekarno. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Miswar, 1986.
- Kamisa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Surabaya: Kartika, 1997.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia offline.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasiram. *Kapita Selekta Pendidikan*. IAIN Malang: Biro Ilmiah, 1999.
- Kerlinger, Fred N. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga (Terjemahan: Landung R. Simatupang). Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1990.
- Khusna, Nidhaul. "Peran Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Menumbuhkan Karakter Anti Korupsi". *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, Vol. 08 No. 2 Tahun 2016.
- Kunandar. *Penilaian Autentik (Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.

- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. (Ed. Ke-10). Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Mahardhani, Ardhana Januar. “Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah”. *Jurnal Dimensi Pendidikan dan Pembelajaran* Vol. 03 No. 2 Tahun 2016.
- Malayu, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Ed. Revisi). Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Manullang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada, University Press, 2001.
- . *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001.
- Marjono. “Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi, dan Fasilitas Sekolah terhadap Prestasi Belajar siswa kelas VIII SMPN 8 Purworejo.” *Tesis*. Purwokerto: Program Pascasarjana Universitas Jendral Soedirman, 2007.
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFY, 2000.
- Mohamad. Nazir. *Metode Penelitian....*
- Ms, Burhani dan Hasbi Lawrens. *Kamus Ilmiah Populer*. Jombang: Lintas Media, tt.
- Mujib, Abdul, et al. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006.
- Muliawan, Jasa Ungguh. *Pendidikan Islam Integratif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Mulyasa, E. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksra, 2012.
- . *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- . *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- . *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press), 2001.
- Murni, Wahid. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, Malang: UM Press, 2008.
- Murtiyastuti, Eny. “Peningkatan Disiplin, Komitmen Dan Tanggung Jawab Guru Dan Staf Sekolah Melalui Budaya Tepat Waktu Beserta Implikasinya”. *Jurnal Kajian Islam Modern* Vol. 06 No. 2 Tahun 2019.
- Nadlir, M. “Komnas HAM Catat 4 Kondisi Darurat Pendidikan Indonesia,” dalam <https://nasional.kompas.com/read/2018/05/02/12581141/komnas-ham-catat-4-kondisi-darurat-pendidikan-indonesia>.
- Nasution, Mulia. *Manajemen Personalialia, Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan, 1994.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsiti Bandung, 1988.
- . *Metode Reseach; Penelitian Ilmiah*. Cet.8 Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Nigro, Felix A dan Manef, *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita, 1999.
- Nihayati, Sri Hanik. “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTS Al Iman Gebang Purworejo”. *Jurnal Ar Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam* Vol. 04 No. 2 Tahun 2019.
- Nindiantika, Vivi, Nurul Ulfatin dan Juharyanto. “Kepemimpinan Situasional Untuk Meningkatkan Daya Saing Luaran Pendidikan Abad 21”. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* Vol. 02 No. 2 Tahun 2019.
- Nk, Rostiyah. *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*. Jakarta: Bina Aksara, 1982.

- Nurmalina. “Disiplin dan Motivasi kerja Guru Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa”. *Jurnal As-Salam*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2016.
- Octavia, Lilis Suryani dan Siti Ina Savira. “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan”. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* Vol. 01 No. 1 Tahun 2016.
- Permana, Danny. “Model Kepemimpinan Masa Depan Indonesia Dalam Perspektif Sipil dan Militer”. *Jurnal Academia Praja* Vol. 04 No. 1 Tahun 2021.
- Permana, Aditya Wahyu dan Karwanto. “Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru”. *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol. 05 No. 1 Tahun 2020.
- Pertz, Stefan. *The Guru in Me - Critical Perspectives on Management*. GRIN Verlag. pp. 2–3. ISBN 978-3638749251, 2013.
- Poerwadarminta. Kamus Umum Bahasa Indonesia. Jakarta: PN Balai, 2007.
- Prameswari, Mirza dkk. “Gaya Kepemimpinan di Madrasah Aliyah: Authentic, Transformasional, Athorotarian, atau Transaccional”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5 No.1 Tahun 2020.
- Priansa, Donni Juni dan Suwatno. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- PS, Djarwanto. *Statistik Non Parametrik*, Bagian I Edisi 3 BPFE-UGM Yogyakarta: Cetakan Pertama, 2001.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Putu, Mantra Dewa. “Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Pelaksanaan Supervisi Pengajaran dan Tingkat Kematangan Guru dengan Kinerja Guru pada SMK Negeri di Kabupaten Gianyar”, *Tesis Pasca Sarjana Undiksha*, 2008.
- Rahayu, Setyaningtyas Esthi, B. Elita Bharanti, dan Alouysius Batmiyanik. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel”. *Jurnal Mapendik*. Merauke: Pascasarjana Universitas Cendrawasih, 2017.

- Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Rohani, Siti. "Meningkatkan Disiplin Guru Dalam Kehadiran Mengajar Di Kelas Melalui Reward Dan Punishment Di SDN 41/IX Desa Muaro Jambi Kecamatan Maro Sebo Kabupaten Muaro Jambi". *Indonesian Journal Of Teacher Education*, Vol. 01 No. 3 Tahun 2020.
- Rosyadi, Khoiron. *Pendidikan Profetik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Safitri, Dewi. *Menjadi Guru Profesional*. Tembilahan-Riau: PT: Indragiri Dot Com, 2019
- Salim, Nur Agus. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru". *Jurnal Pendas Mahakam*, Vol. 01 No. 1 Tahun 2016.
- Saragih, Hotmaida. "Meningkatkan Keterampilan Guru Membuat Perangkat Pembelajaran Berbasis Kurikulum 2013 Bagi Guru Pada Sekolah". *Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, Vol. 08 No. 2 Tahun 2016, hal.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama, 2011.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala. *Aset Jurnal Ilmu Ekonomi*. Semarang: CV Yayasan Widya Manggala Indonesia 2009.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir al-Misbah*. Volume 1. Jakarta : Lentera Hati, 2012.
- Shulhan, Muwahid. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Ilmu, 2004.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1982.
- Siana, Aliman. *Prespektif Perencanaan Pendidikan*. Bengkulu: FKIP UNIB, 2011.

- Silalahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES, 1989.
- Siregar, Syahrial. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara". (*Tesis Master*). Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara, 2009.
- Siswanto B Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Siswanto, Bejo. *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru, 2010.
- Soetopo, Hendiayat dan Wasti Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Malang: Bina Aksara, 1984.
- Sridadi. *Teknik Pengukuran dan Penilaian*, Yogyakarta: Mitra Cendikia Press, 2007.
- Sudaryono. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2018.
- Sudriamunawar. *Kepemimpinan Peran Serta dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju, 2006.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, 2003.
- . *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sujak. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: CV. Rajawali, 1990.
- Suparlan. *Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Dari Konsepsi Sampai Implementasi*. Grafindo Persada, Jakarta, 2002.
- . *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2001.
- . *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat, 2005.

- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Susanti, Ressi. “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru SMP Islam Terpadu Ar-Raihan Bandar Lampung”. *Tesis*. Lampung: Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri, 2016.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Syamsul, Herawati. “Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)”. *Jurnal Manajemen Pendidikan* Vol. 01 No. 2 Tahun 2017.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Tiswarni. “Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru (Studi Deskriptif Kualitatif di SMPN 1 Argamakmur Kabupaten Bengkulu Utara)”. *Jurnal At-Ta’lim* Vol. 18 No. 1 Tahun 2019.
- Tjiptono, Fendy. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Penerbit Andi, Yogyakarta, 2004.
- Trianto. *Model-model Pembelajaran iInovatif berorientasi konstruktivistik*. Prestasi Pustaka: Jakarta., 2007.
- Triyo, Marno Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Wahid, Muchdjabir, Sulis Rokhmawanto dan Muna Fauziah. “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Alam Lukulo Kebumen”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 07 No. 1 Tahun 2020.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- , *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.

- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Cet.II; Bandung Alfabeta, 2009.
- Wahyudi, Iman. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.
- Winardi. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001.
- Wirjana, Bernadine R dan Susilo Supardo. *Kepemimpinan: Dasar-Dasar Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi Offset, 2006.
- Wiyono, Bambang. "Hakikat Kepemimpinan Transformasional". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 02 No. 2 Tahun 2019.
- Wutun, R.P. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 2001.
- Zulkarnaen dan Ari Dwi Handoyo. "Faktor-Faktor Penyebab Pendidikan Tidak Merata Di Indonesia", dalam *Jurnal Prosiding Seminar Nasional*, Vol. 04 No.1 Tahun 2019.

Lampiran 1



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN INSTITUT PTIQ JAKARTA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961 Ext.102 Fax. 021-75916961, www.pascasarjana-ptiq.ac.id, email: pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

SURAT PENUGASAN PEMBIMBING

Nomor : PTIQ/318/PPs/C.1.1/XI/2021

Atas dasar usulan Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
Maka Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ menugaskan kepada:

- N a m a** : Dr. H. EE Junaedi Sastradiharja, M.Pd.
NIDK : 2117066301
Jabatan Akademik : Lektor
Pembimbing I,
- N a m a** : Dr. Khasnah Syaidah, M.Ag.
NIDN : 2107087001
Jabatan Akademik : Lektor
Sebagai Pembimbing II,

Untuk melaksanakan bimbingan Tesis sebagai pembimbing mahasiswa(i) berikut ini:

- N a m a** : Muhammad Latif
Nomor Induk Mahasiswa : 202520063
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Islam
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik Kota Depok

Waktu bimbingan kepada yang bersangkutan diberikan jangka waktu selama 1 (satu) tahun atau masa bimbingan kurang dari 1 (satu) tahun apabila masa studi telah berakhir.

Demikian, atas kerjasamanya dihaturkan terima kasih.

Jakarta, 24 November 2021

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
NIDN. 2127035801

Lampiran 2



YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN INSTITUT PTIQ JAKARTA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-75916961 Ext.102 Fax. 021-75916961, www.pascasarjana-ptiq.ac.id, email: pascaptiq@gmail.com
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.779.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

Nomor : PTIQ/124/PPs/C.1.3/XII/2021
Lamp. :-
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Sekolah SMK Polimedik Kota Depok
di –
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta memberikan rekomendasi kepada Mahasiswa/Mahasiswi di bawah ini:

N a m a : Muhammad Latif
N I M : 202520063
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

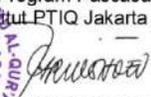
Untuk melakukan perolehan dan pengumpulan data/informasi dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul: "Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di SMK Polimedik Kota Depok".

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak/Ibu dapat membantu penelitian mahasiswa kami demi terlaksananya maksud tersebut di atas.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 28 Desember 2021

Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta

Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.
NIDN. 2127035801



Lampiran 3



YAYASAN THAWALIB
SMK POLIMEDIK DEPOK
TERAKREDITASI "A"
Kelompok Teknologi Rekayasa dan Informatika
Kompetensi Keahlian: Teknik Komputer Jaringan, Teknik Komputer Jaringan dan
Teknik Instalasi Tenaga Listrik
Jl. Ciliwung No. 62 Kp. Kebon Duren RT.001/01 Kalimulya, Depok 16413
Telp. 021.87905584



SURAT KETERANGAN

Nomor : 073/S.Ket/SMK.PMK/XII/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : A Rijal Nurhalim, S.Pd
Jabatan : Kepala SMK Polimedik Depok

Dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Muhammad Latif
NPM : 202520063
Universitas : Institut PTIQ Jakarta
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Sesuai dengan surat permohonan saudara tertanggal 28 Desember 2021 dengan ini kami mengizinkan saudara untuk mengadakan penelitian di lembaga kami dalam rangka penyusunan tesis dengan judul:

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA GURU DI SMK POLIMEDIK KOTA DEPOK

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Depok, 29 Desember 2021

Kepala SMK Polimedik



A Rijal Nurhalim, S. Pd

Lampiran 4

Kartu Kontrol Bimbingan Tesis



**YAYASAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN
INSTITUT PTIQ JAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Lebak Bulus Raya No. 2 Cilandak, Lebak Bulus, Jakarta Selatan 12440
Telp. 021-7690901, 75916961 Ext.104 Fax. 021-75904826, www.ptiq.ac.id, email: pascasarjana@ptiq.ac.id
Bank Syariah Mandiri : Rek. 7013903144, BNI : Rek. 000173.773.78, NPWP : 01.399.090.8.016.000

KARTU KONTROL BIMBINGAN TESIS/DISERTASI

Nama : Muhammad Latif
 NIM : 2025.20063
 Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Islam / Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah
 Judul Tesis/Disertasi : Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru di SMK Polimedik Kota Depok
 Tempat Penelitian : SMK Polimedik Kota Depok

Konsultasi Yang ke-	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1	25/10-2021	Bimbingan Bab I	[Signature]
2	7/12-2021	" Bab II	[Signature]
3	14/12-2021	" Bab III	[Signature]
4.	21/12-2021	Acc Progres 1	[Signature]
5.	28/12-2021	Ujian Progres 1	[Signature]
6	19/1-2022	Bab IV - V	[Signature]
7.	28/1-2022	Acc progres 2	[Signature]
8	3/2-2022	Ujian Progres 2 Acc Ujian Sidang	[Signature]

Jakarta, 10 September 2022

Pembimbing I,

Pembimbing II,

[Signature]

[Signature]

Mengetahui,
Ketua Program Studi

[Signature]

Catatan:
Kartu Kontrol ini diserahkan ke Tesis/Disertasi pada saat melampirkan pendaftaran sidang Tesis/Disertasi.

Lampiran 5
Lokasi Penelitian



**Jl. Ciliwung No. 62 Kp. Kebon Duren Rt 001/01, Kel. Kalimulya,
Kec. Cilodong, Kota Depok, Jawa Barat**

Lampiran 6

Pedoman Wawancara

A. Pertanyaan Terkait Dengan Gaya Kepemimpinan Yang Paling Dominan Diperankan Oleh Kepala Sekolah Pada Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMK Polimedik Kota Depok

1. Bagaimana pendapat atau persepsi anda tentang gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?
2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya instruksi/gaya konsultasi/gaya partisipasi/gaya delegasi?
3. Bagaimana tingkat kematangan guru-guru di SMK Polimedik Depok?
4. Gaya kepemimpinan apa yang cocok untuk guru-guru di SMK Polimedik Depok?

B. Pertanyaan Terkait Dengan Tingkat Kedisiplinan Kerja Guru Di SMK Polimedik Kota Depok

1. Apakah bapak atau ibu guru datang dan pulang tepat waktu ke sekolah?
2. Apakah bapak atau ibu guru masuk kelas tepat waktu?
3. Apakah bapak atau ibu guru mengajar di kelas sesuai jadwal?
4. Apakah bapak atau ibu guru membuat perangkat pembelajaran?
5. Apakah bapak atau ibu guru mengoreksi hasil ulangan siswa?
6. Apakah bapak atau ibu guru mengembalikan hasil ulangan ke siswa?
7. Berapa persentase dari bapak atau ibu guru yang datang dan pulang tepat waktu ke sekolah?
8. Berapa persentase dari bapak atau ibu guru yang masuk kelas tepat waktu?
9. Berapa persentase dari bapak atau ibu guru yang mengajar di kelas sesuai jadwal?
10. Berapa persentase dari bapak atau ibu guru yang membuat perangkat pembelajaran?
11. Berapa persentase dari bapak atau ibu guru yang mengoreksi hasil ulangan siswa?
12. Berapa persentase dari bapak atau ibu guru yang mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

C. Pertanyaan Terkait Dengan Peran Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Di SMK Polimedik Depok

1. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMK Polimedik Depok? Tolong berikan contoh!

Lampiran 7

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Wahyudi, S.T.
Jabatan : Guru produktif TITL
Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana persepsi atau pendapat Bapak/Ibu gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?
Kepala sekolah saat memberikan tugas sangat ketat pengawasan dan bimbingannya sehingga kepala sekolah memberitahukan apa, bagaimananya tugas tersebut secara rinci. kepala sekolah memberikan tugas yang sangat tinggi pada orientasinya dan selalu memberikan pengawasan dan bimbingan yang secara komprehensif.
2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya telling (instruksi), selling (konsultasi), participating (partisipasi), delegating (delegasi)? Alasannya?
Gaya telling (instruksi)
3. Apakah Bapak/Ibu pernah datang terlambat datang ke sekolah?
Guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.
4. Apakah Bapak/Ibu pulang tepat waktu sesuai jadwal?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Sudah mengikuti aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. 20 kali.
5. Apakah Bapak/Ibu masuk ke kelas tepat waktu?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu. 20 kali
6. Apakah Bapak/Ibu mengajar di kelas sesuai jadwal?
Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?
Atau melebihi jadwal yang sudah ditentukan?
Guru tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

7. Apakah Bapak/Ibu membuat perangkat pembelajaran?
Alasannya?

Guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.

8. Apakah Bapak/Ibu mengoreksi hasil ulangan siswa?

Guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.

9. Apakah bapak/Ibu mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.

10. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Kepala sekolah sering keluar sekolah pada saat kegiatan sekolah masih berlangsung dan bilamana ada guru yang tidak mematuhi aturan tidak dievaluasi.

Lampiran 8

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom.

Jabatan : Guru produktif TKJ

Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana persepsi atau pendapat Bapak/Ibu gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?
Kepala sekolah memberikan penekanan dalam keaktifan melaksanakan tugas tetapi kepala sekolah tidak terlalu banyak dalam memberikan arahan dalam pelaksanaannya. Hanya terbatas memantau apakah tugasnya sudah selesai atau belum.
2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya telling (instruksi), selling (konsultasi), participating (partisipasi), delegating (delegasi)? Alasannya?
Gaya selling (konsultasi)
3. Apakah Bapak/Ibu pernah datang terlambat datang ke sekolah?
Guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.
4. Apakah Bapak/Ibu pulang tepat waktu sesuai jadwal?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Sudah mengikuti aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. 20 kali.
5. Apakah Bapak/Ibu masuk ke kelas tepat waktu?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu. 20 kali
6. Apakah Bapak/Ibu mengajar di kelas sesuai jadwal?
Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?
Atau melebihi jadwal yang sudah ditentukan?
Guru tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

7. Apakah Bapak/Ibu membuat perangkat pembelajaran?
Alasannya?

Guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.

8. Apakah Bapak/Ibu mengoreksi hasil ulangan siswa?

Guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.

9. Apakah bapak/Ibu mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.

10. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Kepala sekolah terlalu santai dalam menjalankan tugas sehingga guru-guru juga akan terbawa suasana yang diberikan oleh kepala sekolah.

Lampiran 9

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Meryana, S.Pd.

Jabatan : Guru Pendidikan Kewarganegaraan

Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana persepsi atau pendapat Bapak/Ibu gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?
Kepala sekolah ikut serta dalam pemecahan masalah setiap tugas yang diberikan, kepala sekolah membuka ruang diskusi agar guru dapat bertanya jawab ketika ada kesulitan atau ketidakyakinan dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas yang diberikan.
2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya telling (instruksi), selling (konsultasi), participating (partisipasi), delegating (delegasi)? Alasannya?
Gaya participating (partisipasi)
3. Apakah Bapak/Ibu pernah datang terlambat datang ke sekolah?
Guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.
4. Apakah Bapak/Ibu pulang tepat waktu sesuai jadwal?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Sudah mengikuti aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. 20 kali.
5. Apakah Bapak/Ibu masuk ke kelas tepat waktu?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu. 20 kali
6. Apakah Bapak/Ibu mengajar di kelas sesuai jadwal?
Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?
Atau melebihi jadwal yang sudah ditentukan?
Guru tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

7. Apakah Bapak/Ibu membuat perangkat pembelajaran?
Alasannya?

Guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.

8. Apakah Bapak/Ibu mengoreksi hasil ulangan siswa?

Guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.

9. Apakah bapak/Ibu mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.

10. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Kepala sekolah selalu memberikan instruksi tetapi kurang mengevaluasi, misalnya ketika guru datang dan pulang sesuai jadwal tetapi jika ada guru yang datang terlambat atau pulang cepat tidak disupervisi.

Lampiran 10

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Ratna Puspasari, S.Pd.

Jabatan : Guru Sejarah Indonesia

Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana persepsi atau pendapat Bapak/Ibu gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?
Kepala sekolah menunjukkan apa yang harus dikerjakan kepada gurunya dan meminta kepada guru untuk berkerja sama dalam pelaksanaan tugasnya dengan memberikan motivasi atau support kepada gurunya agar terciptanya kepercayaan diri bahwa gurunya itu mampu dalam melaksanakan tugasnya.
2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya telling (instruksi), selling (konsultasi), participating (partisipasi), delegating (delegasi)? Alasannya?
Gaya participating (partisipasi)
3. Apakah Bapak/Ibu pernah datang terlambat datang ke sekolah?
Guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.
4. Apakah Bapak/Ibu pulang tepat waktu sesuai jadwal?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Sudah mengikuti aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. 20 kali.
5. Apakah Bapak/Ibu masuk ke kelas tepat waktu?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu. 20 kali
6. Apakah Bapak/Ibu mengajar di kelas sesuai jadwal?
Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?
Atau melebihi jadwal yang sudah ditentukan?
Guru tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

7. Apakah Bapak/Ibu membuat perangkat pembelajaran?
Alasannya?

Guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.

8. Apakah Bapak/Ibu mengoreksi hasil ulangan siswa?

Guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.

9. Apakah bapak/Ibu mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.

10. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Kepala sekolah selalu datang lebih awal sebelum upacara dimulai, bahkan terlibat dalam mempersiapkan kegiatan upacara tersebut, sehingga memberikan contoh disiplin yang baik terhadap guru, staf dan seluruh siswa di sekolah.

Lampiran 11

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Tri Ratna Ningrum, S.Pd.

Jabatan : Guru Bahasa Indonesia

Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana persepsi atau pendapat Bapak/Ibu gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?
Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh, beliau juga memberikan motivasi dan dukungan penuh jika kami masih ada kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan.
2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya telling (instruksi), selling (konsultasi), participating (partisipasi), delegating (delegasi)? Alasannya?
Gaya delegating (delegasi)
3. Apakah Bapak/Ibu pernah datang terlambat datang ke sekolah?
Guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.
4. Apakah Bapak/Ibu pulang tepat waktu sesuai jadwal?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Sudah mengikuti aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. 20 kali.
5. Apakah Bapak/Ibu masuk ke kelas tepat waktu?
Kira-kira 1 bulan berapa kali?
Guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu. 20 kali
6. Apakah Bapak/Ibu mengajar di kelas sesuai jadwal?
Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?
Atau lebih jadwal yang sudah ditentukan?
Guru tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

7. Apakah Bapak/Ibu membuat perangkat pembelajaran?
Alasannya?

Guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.

8. Apakah Bapak/Ibu mengoreksi hasil ulangan siswa?

Guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.

9. Apakah bapak/Ibu mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.

10. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Kurang tegas dari seorang kepala sekolah, membuat guru juga menjadi kurang disiplin atau semaunya sendiri. Misalnya dengan adanya guru yang seandainya mengatur jadwal pelajaran atau guru sering datang terlambatnya datang ke sekolah dan hanya sekedar ditegur dan tidak memberikan efek jera terhadap guru tersebut.

Lampiran 12

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : Fitri Rokhani, S.Pd.

Jabatan : Guru Matematika

Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana persepsi atau pendapat Bapak/Ibu gaya kepemimpinan yang diperankan kepala sekolah kepada guru-guru?

Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru dalam melaksanakan tugasnya karena jika guru diberikan kepercayaan penuh maka guru tidak akan ada beban sama sekali bahkan bekerja dengan baik tanpa ada keraguan sama sekali. Tetapi kepala sekolah terkadang masih mengawasi tugas yang kami kerjakan. Kepala sekolah memberikan pengarahan saat melaksanakan tugas yang diberikan karena tingkat kemampuan guru yang tinggi. Guru-guru dapat menyelesaikan masalah dengan sendirinya tetapi harus tetap diawasi oleh kepala sekolah.

2. Apakah kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya telling (instruksi), selling (konsultasi), participating (partisipasi), delegating (delegasi)? Alasannya?

Gaya delegating (delegasi)

3. Apakah Bapak/Ibu pernah datang terlambat datang ke sekolah?

Guru-guru ada sebagian yang selalu datang tepat waktu dan ada sebagian yang pernah terlambat datang ke sekolah dikarenakan kepentingan mendadak yang tidak bisa ditinggalkan.

4. Apakah Bapak/Ibu pulang tepat waktu sesuai jadwal?

Kira-kira 1 bulan berapa kali?

Sudah mengikuti aturan dengan pulang tepat waktu bahkan banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan ada tugas atau pekerjaan yang masih harus dikerjakan di sekolah. 20 kali.

5. Apakah Bapak/Ibu masuk ke kelas tepat waktu?

Kira-kira 1 bulan berapa kali?

Guru-guru semua masuk kelas sesuai atau tepat waktu. 20 kali

6. Apakah Bapak/Ibu mengajar di kelas sesuai jadwal?

Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?

Atau lebih jadwal yang sudah ditentukan?

Guru tepat sesuai jadwal dalam mengajar di kelas adapula yang melebihi batas waktu dikarenakan ada guru yang sudah berkomunikasi dengan guru setelahnya untuk minta tambahan waktu untuk jam mengajarnya.

7. Apakah Bapak/Ibu membuat perangkat pembelajaran?

Alasannya?

Guru-guru ada yang membuat perangkat pembelajaran dikarenakan berasumsi bahwa seorang guru selain mendidik dan mengajar tetapi juga harus mampu membuat perangkat pembelajaran agar mempunyai rencana apa yang diajarkan dengan media dan metode apa dan penilaiannya seperti apa.

8. Apakah Bapak/Ibu mengoreksi hasil ulangan siswa?

Guru-guru semua mengoreksi hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya hasil koreksian guru-guru di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester atau di penilaian akhir semester.

9. Apakah bapak/Ibu mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Guru-guru mengembalikan hasil ulangan siswa, ini dibuktikan adanya kiriman rekapan hasil ulangan siswa di grup sosial media dan diinformasikan ulang di kelas masing-masing.

10. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Kepala sekolah ikut berperan dalam pengumpulan administrasi atau perangkat pembelajaran secara tertib dan cepat, maka guru yang lain akan berusaha lebih cepat menyelesaikan administrasi atau perangkat pembelajaran. Kepala sekolah juga menciptakan suasana yang menyenangkan, maka sikap guru dalam mentaati peraturan untuk menegakkan kedisiplinan. Bahkan kepala sekolah memberikan contoh dengan datang ke sekolah lebih pagi dan diikuti dengan guru-guru yang merasa harus datang lebih pagi lagi.

Lampiran 13

Transkrip Hasil Wawancara

Responden : A Rijal Nurhalim, S.Pd.

Jabatan : Kepala Sekolah

Waktu Wawancara : Senin, 10 Januari 2022

1. Bagaimana tingkat kematangan guru-guru di sekolah?
Memahami kematangan guru-guru yang berbeda-beda, sehingga model kepemimpinan yang saya gunakan adalah sesuai tingkat kematangan para guru, masih ada guru yang memerlukan instruksi dan arahan yang ketat dikarenakan tingkat kemauan mengerjakan tugasnya yang masih rendah sehingga pengawasan secara komprehensif sangat diperlukan. Bagi guru yang memiliki kematangan yang cukup tinggi adalah guru yang sudah saya berikan kepercayaan dan tanggung jawab sehingga saya akan sedikit memberikan arahan bahkan tidak jarang saya hanya memberikan tugas tanpa arahan dikarenakan tingkat kemauan dan penguasaan dalam melaksanakan tugasnya cukup baik.
2. Apakah Bapak/Ibu Guru pernah datang terlambat datang ke sekolah?
Dan berapa persentasenya?
Setiap harinya banyak guru yang hadir sesuai waktu yang ditentukan, tetapi jika ada guru yang terlambat akan berkomunikasi terlebih dahulu dan memberikan penjelasan kenapa terlambat. 100%
3. Apakah Bapak/Ibu Guru pulang tepat waktu sesuai jadwal?
Dan berapa persentasenya?
Tingkat disiplin pulang tepat waktu untuk guru-guru polimedik sangatlah baik, bahkan tidak jarang banyak guru yang pulang melebihi waktu yang ditentukan dikarenakan kepentingan tugas. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengoreksi hasil ulangan siswa mencapai 100 (seratus) persen.
4. Apakah Bapak/Ibu Guru masuk ke kelas tepat waktu?
Dan berapa persentasenya?
Guru-guru sangat disiplin dalam masuk kelas dan tepat waktu, tidak jarang pula guru-guru masuk kelas 5 sampai 10 menit sebelum jadwal masuk ke kelas. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengoreksi hasil ulangan siswa mencapai 100 (seratus) persen.

5. Apakah Bapak/Ibu Guru mengajar di kelas sesuai jadwal?

Atau lebih cepat sebelum jadwal berakhir?

Atau melebihi jadwal yang sudah ditentukan?

Dan berapa persentasenya?

Guru-guru terkadang ada yang meninggalkan jam pelajaran sebelum jadwal usai dikarenakan ada tugas tambahan di luar sekolah yang harus dihadiri, sehingga guru tersebut akan menitipkan tugas untuk diberikan ke kelas yang ditinggalkannya. Sebagian guru juga ada yang masih selesai mengajar meskipun jam mengajar belum berakhir dan adapula guru yang melebihi batas waktu mengajarnya tetapi sudah berkoordinasi dengan guru mata pelajaran setelahnya. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengoreksi hasil ulangan siswa mencapai 83 (delapan puluh tiga) persen.

6. Apakah Bapak/Ibu Guru membuat perangkat pembelajaran?

Dan berapa persentasenya?

Pembuatan perangkat pembelajaran memang sudah diperintahkan dari awal semester pembelajaran, banyak guru yang membuat dengan kesadaran bahwa perangkat pembelajaran itu memang harus dibuat dikarenakan selain sebagai kewajiban administrasi sekolah tetapi juga sebagai tolak ukur apa yang akan guru ajarkan dan mau diarahkan kemana siswanya. Tetapi ada juga guru yang ketika ada supervisi masih saja belum membuat dikarenakan alasan tidak ada waktu dalam membuatnya. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengoreksi hasil ulangan siswa mencapai 83 (delapan puluh tiga) persen.

7. Apakah Bapak/Ibu Guru mengoreksi hasil ulangan siswa?

Dan berapa persentasenya?

Semua guru mengoreksi hasil apa yang dikerjakan siswa saat penilaian tengah semester ataupun di penilaian akhir semester, ini dapat dilihat di laporan pertanggungjawaban penilaian tengah semester dan penilaian akhir semester. Untuk tingkat presentase dalam hal guru mengoreksi hasil ulangan siswa mencapai 100 (seratus) persen.

8. Apakah bapak/Ibu Guru mengembalikan hasil ulangan ke siswa?

Tingkat disiplin dalam hal mengembalikan hasil ulangan siswa, guru-guru SMK Polimedik Kota Depok semua mengembalikan hasil ulangan siswa, ada yang menginformasikan di grup media sosial, ada pula yang menginformasikan di kelas masing-masing.

9. Apakah ada dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru? Tolong berikan contoh atau alasannya!

Sangat mempengaruhi disiplin kerja guru. Ini dibuktikan dengan tingginya persentase datang dan pulang tepat waktu ke sekolah, guru masuk kelas tepat waktu, guru mengajar di kelas sesuai jadwal, guru membuat perangkat pembelajaran, guru mengoreksi hasil ulangan siswa dan guru mengembalikan hasil ulangan ke siswa.

Lampiran 14



Wawancara dengan Bapak Wahyudi, S.T. sebagai Guru Produktif TITL di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 15



Wawancara dengan Bapak Erlangga Aditya Mairizki, S.Kom. sebagai Guru Produktif TKJ di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 16



Wawancara dengan Ibu Meryana, S.Pd. sebagai Guru Pendidikan Kewarganegaraan di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 17



Wawancara dengan Ibu Ratna Puspasari, S.Pd. sebagai Guru Sejarah Indonesia di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 18



Wawancara dengan Ibu Tri Ratna Ningrum, S.Pd. sebagai Guru Bahasa Indonesia di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 19



Wawancara dengan Ibu Fitri Rokhani, S.Pd. sebagai Guru Matematika di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 20



Wawancara dengan Bapak A Rijal Nurhalim, S.Pd. sebagai Kepala Sekolah di SMK Polimedik Kota Depok

Lampiran 21

Plagiarism Check

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA GURU DI SMK
POLIMEDIK KOTA DEPOK

ORIGINALITY REPORT

30% SIMILARITY INDEX	29% INTERNET SOURCES	9% PUBLICATIONS	9% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	eprintslib.ummgl.ac.id Internet Source	2%
2	repository.radenintan.ac.id Internet Source	2%
3	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	2%
4	repository.ptiq.ac.id Internet Source	2%
5	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
6	alquranalhadi.com Internet Source	1%
7	www.scribd.com Internet Source	1%
8	repository.uinsu.ac.id Internet Source	1%
9	archive.org Internet Source	1%

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



MUHAMMAD LATIF, dilahirkan di Jakarta tanggal 27 Agustus 1987, saat ini bertempat tinggal di Jatijajar 1 Rt 005/04 No. 95, Kelurahan Jatijajar, Kecamatan Tapos, Kota Depok. Tahun 2011 menikah dengan Astikawati, S.Pd yang berprofesi sebagai guru di SMK Kesehatan Annisa 3, Kabupaten Bogor. Dari pernikahannya dikaruniai satu orang putri bernama Saqfatul Ilmi Latifah., saat ini masih bersekolah kelas 4 Respect 2 di SD Karakter Genius Islamic School.

Pendidikan pertamanya ditempuh di SD Negeri 02 Kelurahan Cipedak, Kecamatan Jagakarsa, Jakarta Selatan, lulus tahun 1999. SLTP Negeri 253, Kelurahan Cipedak, Kecamatan Jagakarsa, Jakarta Selatan, lulus tahun 2002. SMK Kemala Bhayangkari, Jakarta Selatan, lulus tahun 2005. Melanjutkan pendidikan jenjang S1 di Universitas Indraprasta PGRI, Fakultas Bahasa dan Seni, Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, lulus tahun 2013.

Pengalaman bekerja menjadi menjadi guru bahasa inggris dan operator sekolah di SMK Polimedik Kota Depok dari tahun 2009 sampai sekarang.

Karya tulis ilmiah yang pernah ditulis adalah Tugas Akhir yang berjudul *The Plot Analysis Of Death Sentence Movie Directed By James Wan* dan skripsi yang berjudul Pengaruh Pembelajaran Kooperatif Metode *Learning Tournament* Terhadap Kemampuan Menulis Undangan Dalam Bahasa Inggris Siswa Kelas X SMK Polimedik Depok.