

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU

Muh Idris
STAI Luqman al Hakim Surabaya

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan dan mendeskripsikan upaya-upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Hasil penelitiannya adalah, mengoptimalkan refrent Power atau bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutubkan untuk menerima restu pemimpin , sehingga para guru ikut berperilaku seperti pemimpin, Sifat pribadi, motivasi/inspirasi, konsulting, participating dan selling

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Disiplin Guru

A. Latar Belakang

Kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah penentu utama berhasilnya proses pendidikan. Dalam pengelolaan atau manajemen sekolah, tenaga pendidikan dan tenaga kePendidikan adalah unsur SDM yang paling utama. Tenaga Pendidikan atau Guru adalah SDM yang secara langsung bertemu dengan peserta didik, sedangkan tenaga kependidikan adalah SDM yang bertanggung jawab untuk menjadi penghubung antara stakeholder sekolah.

Kepala sekolah adalah unsur yang menjadi simbol tenaga Pendidikan dan kependidikan. Seluruh unsur SDM tersebut dalam perspektif manajemen bermuara di Kepala Sekolah. Maka, bagaimana kepala sekolah mengendalikan SDM menjadi penentu utama berhasilnya pengelolaan organisasi Pendidikan. Di antara unsur utama yang menjadi penentu kualitas SDM adalah kedisiplinan.

Kedisiplinan di negeri ini menjadi sebuah hal ideal yang sangat sulit direalisasikan. Dalam arti luas kedisiplinan adalah cermin kehidupan masyarakat bangsa. Artinya, dari gambaran tingkat kedisiplinan suatu bangsa akan dapat diprediksi seberapa tingkatan tinggi rendahnya budaya bangsa yang dimilikinya. Sementara itu, cerminan kedisiplinan suatu bangsa mudah terlihat di tempat-tempat umum. Apakah suatu bangsa sudah membudayakan antri, adakah ketika di jalan raya tergambar adanya

kendaraan yang saling memberi peluang dan bukan saling memberi kesempatan. Adakah di jalan raya kendaraan berjalan lancar tunduk kepada aturan rambu-rambu jalan. Adakah dalam serba keteraturannya itu menyebabkan semua kendaraan mengalir dengan alur yang rapi dan sama sekali tidak terdengar klakson.

Semua kondisi yang dikemukakan di atas menggambarkan tingkat tinggi rendahnya peradaban dan kebudayaan bangsa yang memilikinya. Di lingkungan sekolah tingkat kedisiplinan siswa atau guru dan karyawan masih sangat memprihatinkan ditilik dari banyaknya pelanggaran tata tertib sekolah dapat dikatakan bahwa kedisiplinan sekolah masih perlu ditingkatkan. Sehingga beberapa upaya dilakukan diantaranya; menerapkannya daftar hadir pagi dan siang, pintu gerbang ditutup di pagi hari, inventarisasi keterlambatan siswa, penertiban upacara bendera, perhatian terhadap individu siswa, tersedia statistik/ grafik pelanggaran, kartu merah untuk siswa bermasalah dan sanksi.¹

Demikianlah usaha-usaha yang dilakukan oleh sekolah kepada siswanya. Tetapi sekarang permasalahannya bukan hanya siswa saja yang kurang disiplin, tetapi guru dan para karyawan juga banyak yang melanggar, terutama pelanggaran jam kerja (Idris, 2018)². Masih banyak terjadi pada para guru atau karyawan yang telat masuk kantor dan korupsi waktu. Dan masih banyak lagi pelanggaran disiplin yang biasa ada pada sekolah karena setiap sekolah pasti memiliki masalah kedisiplinan sebagaimana diungkapkan oleh Richard A. Gorthon yaitu: *All school do not experiences the same kinds of discipline problems, but the differences seem to be mainly a matter of degree rather than type.*³ Sehingga hal ini mengharuskan kepala sekolah untuk mencari pendekatan yang sesuai untuk membangun kedisiplinan kepada seluruh guru.

Menghadapi lingkungan sekolah yang kurang disiplin membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani mengambil keputusan strategis untuk mengarahkan dan memotifasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama mencapai tujuan kedisiplinan. Prilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses menejerial secara konsisten disebut pendekatan kepemimpinan. Pendekatan kepemimpinan di

¹ Nursisto, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah*, (Jogja: Insan Cendikia, 2002), 78.

² Idris, M. (2018). *Pengaruh Komitmen Guru terhadap Kualitas Sekolah*. *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 30-50.

³ Richard A. Gorton, *School Administration*, (Iowa, Dubuque, 1977), 256

maksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Pendekatan kepepemimpinan yang diterapkan tergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan (*mature*) dewasa bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsurepenting yang terlibat dalam pencapaian mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribaian, sehingga pendekatan yang dilakukan Kepala Sekolah di sesuaikan tingkat kematangan bawahan.

Hersey dan Blnchard sebagaimana dikutip oleh Wahyudi mengungkapkan bahwa gaya atau pendekatan kepemimpinan yang evektif itu berbeda-beda sesuai dengan “kematangan” bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosinal melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.dengan demikian tingkat kematangan bawahan dan situasi tempat sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Secara umum terdapat tiga pendekatan atau gaya kepemimpinan yaitu *Pertama*, pendekatan kepemimpinan menurut sifat (*Traits model*). *Kedua* pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori prilaku (*Behaivioral model*). Kepemimpinan menurut teori kontingensi (*Contingency model*)⁴

Pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang memadai karakteristik pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil. Pendekatan berdasarkan perilaku memusatkan perhatian pada tindakan yang dilakukan pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan manajemen.

Selanjutnya pada pendekatan kontingensi mengkaji kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan karakteristik situasional terutama tingkat kematangan bawahan. Pendekatan situasional mengasumsikan bahwa kondisi (*situation*) yang menentukan evektifitas pememimpin bervariasi menurut situasi, kematangan atau kedewasaan bawahan.

Tiga macam pokok pendekatan studi kepemimpinan tersebut, erat berakaitan dengan kewibawaan seorang pemimpin ada yang disebut dengan pendekatan

⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: ALFABETA,2009),123

karismatik atau *charismatic approach* atau “Teori Kepemimpinan Karismatik” teori ini dikemukakan oleh R.J. House dalam Wahjo Sumijo.⁵

Sejak teori karismatik ini berhasil didalam memengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin karismatik ini mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*). Cara kerja teori ini didasarkan kepada dalil dan penemuan penelitian dari berbagai macam disiplin ilmu social.

B. Latar dan Metode Penelitian

Penelitian ini berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Guru. Penelitian ini dilaksanakan di SD Integral Luqman al Hakim Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan pendekatan Fenomenologis. Hal tersebut dilaksanakan karena kondisi latar penelitian yang dapat ditafsirkan secara jamak. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan, menafsirkan dan memahami bagaimana langkah-langkah praktis kepala sekolah dalam menguatkan peran kepemimpinannya untuk meningkatkan kedisiplinan guru.

C. Kajian Pustaka

1. Pengertian Kepemimpinan

Di dalam kelompok suatu masyarakat selalu muncul seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota masyarakat ke tujuan tertentu. Dengan demikian, pemimpin dianggap mewakili aspirasi masyarakat, pemimpin dapat memperjuangkan kepentingan anggota, dan pemimpin dapat mewujudkan harapan sebagian besar orang. selain beberapa faktor yang mendasari lahirnya pemimpin, pada kenyataan pemimpin mempunyai kecerdasan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan rata-rata pegikutnya, sehingga wajar kehadiran pemimpin sangat di rindukan untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota masyarakat.

Dalam usaha untuk memenuhi harapan, pemimpin menggunakan kemampuan dan kecerdasanya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada organisasi. Dengan kata lain pemimpin berusaha melibatkan anggota organisasi untuk

⁵ Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1999), 33.

mencapai tujuan organisasi sebagai wujud kepemimpinannya. Kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain kearah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin (Idris, Upaya Meningkatkan Kualitas Sekolah Melalui Peningkatan Komitmen Guru, 2019)⁶.

Secara bahasa di dalam kamus The Lexicon Webster Dictionary menjelaskan arti kepemimpinan atau leadership sebagai berikut: *The position, function, or guidance of a leader; ability to lead*⁷. Jadi kepemimpinan adalah sebuah posisi, fungsi atau pedoman pemimpin atau bisa juga kemampuan untuk memimpin.

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memperdayakan (*empowering*) bawahan/ anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sekali-sekali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota. Inisiatif pemimpin harus direspon sehingga dapat menimbulkan sikap mandiri dan dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian organisasi. Dengan demikian kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁸

Mengenai definisi kepemimpinan para ilmuwan barat juga ikut mendefinisikan diantaranya; menurut C.A. Weber dalam bukunya: *Fundamentals of Educational Leadership* mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: *“Leadership is the process by which people are induced to move forward some goal or purpose.”*

Kepemimpinan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan kerja dan interaksi di dalam situasi kelompok. Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerja sama. kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya. tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam suatu

⁶ Idris, M. (2019). Upaya Meningkatkan Kualitas Sekolah Melalui Peningkatan Komitmen Guru. *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 64-83.

⁷ Mario Pei, *The Lexicon Webster Dictionary*, (Amerika: Columbia Unyversity, 1978), 542

⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2009),120

intern kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin jika ia berada di luar kelompoknya harus berada di dalam satu kelompok dimana ia memainkan peranan –peranan kegiatan kepemimpinannya.⁹

Harold Kondz ilmuwan dari University of California juga memberikan definisi yang intinya hampir sama mengenai kepemimpinan yaitu: *Leadership is generally defined simply as influence , the art or process of influencing people so that they will strive willingly to ward the achifment of group goals. This consept can be enlarged to imply not only willingness to work but also willingness to work with zeal and confidence.*¹⁰

2. Teori dan Macam-macam Pendekatan Kepemimpinan

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani mengambil keputusan strategis untuk mengarahkan dan memotifasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama mencapai tujuan kedisiplinan. Prilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses menejerial secara konsisten disebut pendekatan kepemimpinan. Pendekatan kepemimpinan di maksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Pendekatan kepepemimpinan yang diterapkan tergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan (*mature*) dewasa bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribaian, sehingga pendekatan yang dilakukan Kepala Sekolah di sesuaikan tingkat kematangan bawahan.

Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh wahyud mengungkapkan bahwa gaya atau pendekatan kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan “kematangan” bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.dengan demikian tingkat kematangan

⁹ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*,(bandung : Alfabeta, 2008),133

¹⁰ Harold Koontz, *Management*, (Los Angeles: McGRAW-Hill, 1980), 661

bawahan dan situasi tempat sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan¹¹

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat di kelompokkan kedalam empat macam pendekatan, yaitu:

- a. pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*);
- b. pendekatan sifat (*trait approach*);
- c. pendekatan prilaku (*behavior approach*);
- d. pendekatan situasional (*situational approach*).

Sedangkan menurut James M. Liphans et.al. melalui bukunya yang berjudul *The Principalship*, competences, and cases, ada empat macam pendekatan histories mengenai analisis kepemimpinan, yaitu:

- a. pendekatan psikologis (*psicological approach*);
- b. pendekatan situasional (*situational approach*);
- c. pendekatan prilaku (*behavioral approach*).
- d. Pendekatan kontingensi (*contingensi approach*)¹²

Tinjauan menyeluruh secara garis besar keempat macam pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*Power Influence Approach*)

Menurut pendapat ini, dikatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari sumber terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan.

Bagaimana kewibawaan dan pengaruh pemimpin berkaitan dengan keberhasilan pemimpin menimbulkan berbagai pertanyaan sebagai berikut.

- 1) apa pola pemakaian kewibawaan yang terbaik?
- 2) Bagaimana pemimpin yang berhasil melaksanakan dan menggunakan kewibawaan?

¹¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: ALFABETA, 2009), 123

¹² Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 20.

3) Seberapa banyak kewibawaan secara optimal bagi seorang pemimpin?

Lalu timbullah beberapa studi yang melakukan perbandingan pengaruh penggunaan bentuk-bentuk kewibawaan yang berbeda-beda.

b. Pendekatan sifat (*The Trait Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin . keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki pemimpin seperti :

- 1) tidak kenal lelah atau penuh energi;
- 2) intuisi yang tajam;
- 3) tinjauan ke masa depan yang tidak sempit; dan
- 4) kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasif skill*)

Ahli psikologi dan peneliti berusaha mengetahui sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin yaitu; intelektualitas, hubungan social, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkoraban, dan kemauan bekerja keras.

Kebanyakan telaah mengenai ciri kepemimpinan terfokus pada kategori pertama, dan kajian itu tidak berhasil menemukan ciri-ciri yang secara jelas dan tetap membedakan pemimpin dari pengikut/bawahan. Banyak orang yang mempunyai ciri-ciri yang lengkap layaknya pemimpin namun tidak mempunyai kesempatan untuk mencapai kedudukan kepemimpinan. Selain itu banyak pemimpin yang telah mapan yang terkenal belum sepenuhnya memiliki ciri-ciri dimaksud. Dengan demikian ciri-ciri atau sifat-sifat yang dipunyai pemimpin lebih merupakan akibat dari pada sebab kemampuan memimpin. Bukti yang ada sekarang menunjukkan bahwa individu yang tampil sebagai pemimpin tidak memiliki konstelasi ciri tunggal yang secara tegas membedakan dari individu yang bukan pemimpin.¹³

a. Pendekatan perilaku (*The Behaviour Approach*)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dapat dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.

¹³ Ibid, 22

Oleh sebab itu , pendekatan prilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan.

Sifat-sifat pribadi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none">- kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi- selalu siap terhadap lingkungan social- berorientasi pada cita-cita keberhasilan- tegas- kerjasama- mampu menagmbil keputusan	<ul style="list-style-type: none">- Cerdik- konseptual- kreatif- diplomatis dan taktis- lancar berbicara- banyak mengetahui tugas-tugas kelompok- kemampuan mengatur- kemampuan meyakinkan- kemampuan berkomunikasi

Kemampuan prilaku secara konsepsional telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seseorang di gambarkan dalam istilah “ pola aktifitas” , “ peranan manajerial” atau “kategori prilaku”.¹⁴

d. Pendekatan Kontingensi/ situasional (*Contingensi Approach*)

Pendekatan kontingensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

¹⁴ Ibid , 23

Teori kontingensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.¹⁵

Model kepemimpinan situasi timbul karena model kepemimpinan sebelumnya tidak bias memberikan jawaban terhadap persoalan –persoalan yang muncul dalam kepemimpinan.

Dari hasil penelaah para pakar ,bahwa model kepemimpinan situasi mengandung pokok-pokok pikiran:

- 1) di mana pemimpin itu ada berada melaksanakan tugasnya di pengaruhi oleh factor-faktor situasional , yaitu jenis pekerjaan , lingkungan organisasi , karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi;
- 2) perilaku kepemimpinan yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.;
- 3) pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.
- 4) perilaku kepemimpinan cenderung berbeda dari situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi.

Pemimpin yang baik menurut teori ini adalah pemimpin yang mampu:

- a) mengibah-ubah perialkunya sesuai dengan situasi;
 - b) memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematagn yang berbeda-beda.
- 5) pola perilaku kepemimpinan yang cenderung mengarahkan (direktif) selalu memberi petunjuk kepada bawahan; dan ada pulka pemimpin yang cenderung memberikan dukungan (suportif). Selanjutnya dalam situasi lain adalah merupakan kombinasi antara kedua kecendrungan tersebut.

¹⁵ Ibid, 29.

e. Teori kepemimpinan karismatik (*Theory of Charismatic Leadership*)

Di samping empat macam pokok pendekatan studi kepemimpinan tersebut, erat berakaitan dengan kewibawaan seorang pemimpin ada yang disebut dengan pendekatan karismatik atau *charismatic approach* atau “ Teori Kepemimpinan Karismatik” teori ini dikemukakan oleh R.J. House.¹⁶

Sejak teori karismatik ini berhasil didalam memengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin karismatik ini mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*).

Cara kerja teori ini didasarkan kepada dalil dan penemuan penelitian dari berbagai macam disiplin ilmu social.

Teori ini membantu mengurangi beberapa misteri yang mengekikingi kepemimpinan dengan mengadakan identifikasi:

- 1) bagaimana para pemimpin berebeda dari orang-orang lain;
- 2) bagaimana mereka berperilaku ;
- 3) bagaimana keadaan dibawah kepemimpinan karismatik, yang paling mungkin atau yang plaing banyak terjadi.

Ada beberapa indikasi sebagai ciri kepemimpinan karismatik, yaitu:

- 1) bawahan/ pengikut menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin;
- 2) ada kesamaan keyakinan bawahan dengan keyakinan pemimpin;
- 3) penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau bulat-bulat dari bawahan terhadap pemimpin;
- 4) terdapat rasa kasih sayang (*afection*) pengikut kepada pemimpin;
- 5) kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pemimpin;
- 6) keterlibatan secara emosional dari para bawahan dalam melaksanakan misi organisasi ;
- 7) mempertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari para bawahan;

¹⁶ Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1999), 33.

8) ada keyakinan bawahan, bahwa pemimpin karismatik akan mampu memberikan bantuan demi keberhasilan misi kelompok

Di samping kelima pendekatan kepemimpinan tersebut ada juga pendekatan kepemimpinan berdasarkan dinamika kelompok dan pendekatan kisi-kisi menejerial.

f. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan dinamika kelompok.

Dinamika kelompok sangat memengaruhi pemimpin dalam mempergunakan gayanya yang berdasarkan dua dimensi, yaitu gaya yang berorientasi pada hubungan kerja sama (suportif) dan gaya yang berorientasi pada arahan pemimpin saja. Darwin Cartwright dan Alvin Zendor menyatakan bahwa satu dimensi dari salah satu gaya kepemimpinan akan memperhatikan beberapa tujuan tertentu. Disamping itu, gaya itu akan mempengaruhi anggota kelompok dalam rangka memelihara (mempertahankan) hubungan kerja sama kelompok.

Daniel Katz menyatakan perbedaan antara kedua dimensi itu tergantung pada penekanan gaya pemimpin, apakah cenderung pada gaya hubungan kerja sama (suportif) ataukah cenderung pada gaya pada tugas atau hasil pekerjaan (direktif)

3. KEDISIPLINAN

Secara etimologi kedisiplinan mempunyai akar kata disiplin yang berarti tata tertib, ketaatan pada peraturan.¹⁷ Namun menurut T. Hani Handoko “ disiplin / kedisiplinan adalah kegiatan manajemen untuk melaksanakan setandar-standar organisasional”¹⁸. jadi kedisiplinan adalah ketaatan kepada peraturan dalam kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Lazimnya kata disiplin mengandung suatu gagasan hukuman, meskipun arti sesungguhnya tidak demikian. disiplin berasal dari kata latin *disciplina* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Jadi disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan. Secara singkat bisa dikatakan bahwa disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada

¹⁷ Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry hal 115

¹⁸ T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BFE, cet XV 2001), 208

pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan.¹⁹

berikut ini batasan-batasan pengertian disiplin :

- a. kreasi dan persiapan pokok untuk bekerja
- b. control dari diri sendiri
- c. persiapan bagi warga Negara yang dewasa
- d. penurutan yang sadar
- e. melatih belajar tingkah laku yang dapat diterima
- f. sejumlah pengontrolan kepala sekolah terhadap guru
- g. penurutan yang dipaksa
- h. pengontrolan dan pengarahan energi yang menghasilkan tingkah laku yang produktif.

Kalau kita teliti dengan seksama batasan-batasan diatas terlihat bahwa ada disiplin yang menekankan pada tujuan, ada yang meninjau dari sudut kita. Dari tinjauan tujuan dapat dirumuskan pengertian disiplin sebagai berikut:

Disiplin adalah penurutan terhadap terhadap sesuatu peraturan dengan kesadaran untuk terciptanya tujuan dan peraturan itu.

Untuk menjelaskan secara istilah biasanya pengertian disiplin disamakan dengan istilah siasat . untuk mengartikan “siasat” dapat ditempuh dengan menjelaskan pengertian “ketertiban”.

Seorang dikatakan menjalankan ketertiban jika orang tersebut bisa menjalankan peraturan karena pengaruh dari luar , misalnya guru , kepala sekolah, orang tua dll. Sedangkan orang dikatakan bersiasat jika orang tersebut menjalankan peraturan atas

¹⁹ Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 2*, (Yogyakarta: Kanisius, 1988), 108

dasar keinsafan, kesadaran dari orang tersebut bahwa peraturan harus dijalankan dengan mengingat kepentingan sendiri.²⁰

Sedangkan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik dan mengevaluasi peserta didik, pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Sementara pegawai dunia pendidikan merupakan bagian dari tenaga kependidikan, yaitu anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam informasi tentang wawasan Wiyatamandala, kedisiplinan guru diartikan sebagai sikap mental yang mengandung kerelaan mematuhi semua ketentuan, peraturan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan. Kedisiplinan guru dan pegawai adalah sikap penuh kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap pendidikan anak didiknya. Karena bagaimana pun seorang guru atau tenaga kependidikan (pegawai), merupakan cermin bagi anak didiknya dalam sikap atau teladan, dan sikap disiplin guru dan tenaga kependidikan (pegawai) akan memberikan warna terhadap hasil pendidikan yang jauh lebih baik.

2. macam-macam kedisiplinan

a. Disiplin dalam Menggunakan Waktu

Maksudnya bisa menggunakan dan membagi waktu dengan baik. Karena waktu amat berharga dan salah satu kunci kesuksesan adalah dengan bisa menggunakan waktu dengan baik

b. Disiplin dalam Beribadah

Maksudnya ialah senantiasa beribadah dengan peraturan-peraturan yang terdapat didalamnya. Kedisiplinan dalam beribadah amat dibutuhkan, Allah SWT senantiasa menganjurkan manusia untuk Disiplin, adapun untuk bentuk disiplin semacam ini harus benar-benar keihlasan yang diutamakan karena balasannya tidak semata-mata di dunia saja tapi sampai akhirat kelak. Jadi ketika kita hendak mengerjakan sesuatu harus dilandasi dengan keihlasan. Karena keihlasan adalah salah satu syarat dari pada syarat-syarat amalan yang akan diterima oleh Allah.

²⁰ Safrudin Kifayatul, *Startegi Waka Kesiswaan dalam Mendisiplinkan Siswa di SD Integral Luqman Alhakim*, (Skripsi STAIL, 2009),8

- c. Disiplin dalam Masyarakat
- d. Disiplin dalam kehidupan berbangsa dan bernegara

Kedisiplinan merupakan hal yang amat menentukan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sampai terjadi erosi disiplin maka pencapaian tujuan pendidikan akan terhambat, diantara faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah :

- 1) Faktor tuntutan materi lebih banyak sehingga bagaimana pun jalannya, banyak ditempuh untuk menutupi tuntutan hidup.
- 2) Munculnya selera beberapa manusia yang ingin terlepas dari ikatan dan aturan serta ingin sebebas-bebasnya.
- 3) Pola dan sistem pendidikan yang sering berubah
- 4) Motivasi belajar para peserta didik dan para pendidik menurun
- 5) Longgarnya peraturan yang ada

Pada dasarnya disiplin muncul dari kebiasaan hidup dan kehidupan belajar dan mengajar yang teratur serta mencintai dan menghargai pekerjaannya. Disiplin merupakan proses pendidikan dan pelatihan yang memadai, untuk itu guru memerlukan pemahaman tentang landasan Ilmu kependidikan akan keguruan sebab saat ini banyak terjadi erosi sopan santun dan erosi disiplin.

Macam-macam bentuk disiplin selain seperti yang disebutkan diatas, disiplin juga terbagi menjadi:

- a. Disiplin Diri Pribadi

Apabila dianalisis maka disiplin menganung beberapa unsur yaitu adanya sesuatu yang harus ditaati atau ditinggalkan dan adanya proses sikap seseorang terhadap hal tersebut. Disiplin diri merupakan kunci bagi kedisiplinan pada lingkungan yang lebih luas lagi. Contoh disiplin diri pribadi yaitu tidak pernah meninggalkan Ibadat kepada Tuhan Yang Maha Kuasa

- b. Disiplin Sosial

Pada hakekatnya disiplin sosial adalah Disiplin dari dalam kaitannya dengan masyarakat atau dalam hubungannya dengan. Contoh perilaku disiplin social hadala melaksanakan siskaling verja bakti. Senantiasa menjaga nama baik masyarakat dan sebagaiannya.

- c. Disiplin Nasional

Berdasarkan hasil perumusan lembaga pertahanan nasional, yang diuraikan dalam disiplin nasional untuk mendukung pembangunan nasional. Disiplin

nasional diartikan sebagai status mental bangsa yang tercermin dalam perbuatan berupa keputusan dan ketaatan. Baik secara sadar maupun melalui pembinaan terhadap norma-norma kehidupan yang berlaku.

Disiplin Nasional pada hakekatnya mencakup hal-hal :

- a) Terbitnya kesadaran masyarakat dan aparat penyelenggaraan terhadap arti pentingnya disiplin negara.
- b) Tertibnya ketaatan bangsa kepada aturan hukum
- c) Terbentuk sistem perilaku demokrasi Konstitusi yang efektif dan efisien

3. Konsep Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDN yang terpenting karena semakin baik disiplin seseorang, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Yang dimaksud dengan MSDN adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan 2005 : 10).

Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya . hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesedihan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Malayu S.P. Hasibuan 2005 : 193).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan adalah :

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan seseorang. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan seseorang harus sesuai dengan kemampuan seseorang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan akan disiplin seseorang rendah.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan seseorang karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika diri sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan seseorang karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan seseorang terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan seseorang semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan seseorang. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan seseorang. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan seseorang menjadi rendah. Seseorang sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan seseorang, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan seseorang yang baik. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik.

e. Waskat

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi

kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan system internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan seseorang. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, seseorang akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sikap, dan perilaku indisipliner seseorang akan berkurang. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan seseorang. Sanksi hukuman yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik seseorang untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan seseorang. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawannya. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik. Hubungan yang bersifat vertikal maupun

horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group relationship, dan cross relationship hendaknya harmonis.²¹

4. Teknik Pembinaan Disiplin

Teknik pembinaan disiplin secara pribadi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. memberikan petunjuk-petunjuk secara informal pada setiap saat dibutuhkan.
2. menampung keluhan-keluhan lisan
3. menyediakan kotak saran
4. menyediakan diri melakukan diskusi secara empat mata pada setiap waktu yang dibutuhkan
5. memelihara catatan-catatan pelanggaran dan jasa (pujian) untuk setiap guru yang ditandatangani bersama oleh kepala sekolah dan guru bersangkutan setiap kali ada kasus negatif atau memuaskan.
6. memberikan hukuman yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuat oleh guru.
7. memmberikan hadiah sebagai penghargaan terhadap jasa dan perilaku para guru.

Wyson dengan taman-tamannya (1982) meneliti sebuah sekolah dan menemukan ciri-ciri sekolah yang memiliki kedisiplinan baik. Ciri-ciri tersebut antara lain:

1. lingkungan sekolah yang kondusif intik bekerja secra disiplin sperti pengajaran berjalan secara efektif , progaram yang saling menunjang satu dengan yang lain, progaram yang terkoordinasi dengan baik, dan sebagainya.
2. sebagaian besar guru-guru memandang sekolah sebagai tempat untuk bekerja dan untuk mendapatkan pengalaman yang sukses dalam mengerjakan sesuatu.
3. dalam memperbaiki disiplin , sekolah memusatkan diri pada mencari sebab-sebabnya , bukan pada gejalanya.
4. program sekolah menekankan prilkau positif serta usaha prefentif , bukan menitik beratkan pada hukuman.
5. menyesuaikan tindakan dengan kebutuhan sekolah dan memberi kesempatan melakukan sesuatu dengan gaya tersendiri.

²¹ Tri Wahyu, *Tinjauan Yuridis Sosiologis Penegakan disiplin Pegawai Negri Sipil di Kabupaten Rembang*, (Skripsi UNNES, 2002)

6. menegerjakan kerja sama yang kuat dengan dengan para orang tua siswa dan masyarakat setempat.

7. bersedia menerima kritik dan penilaian secara luas dari berbagai pihak.

Inilah ciri-ciri sekolah yang berdisiplin baik yang didukung oleh guru-guru yang juga bekerja dengan disiplin. Ini juga memeberi gambaran pada pemimpin sekolah bahwa sekolah yang berdisiplin tidak bisa dipisahkan dengan guru-guru yang berdisiplin. Kedua hal itu sangat mempenaruhi antara satu dengan yang lainnya.

5. Bentuk Tata Tertib Kedisiplinan Guru.

Adapun bentuk tata tertib kedisiplinan Guru adalah :

- 1.Hadir di sekolah 15 (lima) menit sebelum pelaksanaan pelajaran di mulai.
- 2.Menandatangani daftar hadir setiap hari secara rutin.
- 3.Mengatur siswa yang akan masuk kelas dengan berbaris secara teratur.
- 4.Hadir dan meninggalkan sekolah tepat waktu.
- 5.Melaksanakan semua tugas secara tertib, teratur, dan rutin
- 6.Membuat program semester.
- 7.Membuat persiapan mengajar / jurnal mengajar setiap hari.
- 8.Memeriksa setiap pekerjaan atau latihan sisiwa.
- 9.Menyelaisaikan adminitrasi kelas secara baik dan teratur.
- 10.Tidak meninggalkan sekolah tanpa izin.
- 11.Tidak merokok selama berada di lingkungan sekolah.
- 12.Mengisi buku agenda Guru.
- 13.Mengawasi siswa selama jam istirahat.
- 14.Mencatat kehadiran siswa setiap hari.
- 15.Melaksanakan 5 K²²

Adapun implementasi dari sikap disiplin itu dapat diterapkan melalui tiga budaya, yaitu :

1. Budaya tertib, yaitu membisakan diri untuk hidup tertib, seperti tertib : waktu, mengajar, adminitrasi, pakaian, keuangan, dan lain – lain.
2. Budaya bersih, yaitu : membiasakan diri hidup bersih,seperti : bersih diri, pakaian dan bersih lingkungan.

²² mistoyo , Upaya meningkatkan kedisiplinan guru melalui pendekatan kepemimpinan kepala sekolah, <http://filmpelajar.com/blog/>, 06 Juni 2010

3. Budaya kerja, yaitu : membiasakan diri untuk bekerja dengan sungguh – sungguh sesuai dengan peraturan yang berlaku, baik peraturan di tempat kerja maupun peraturan yang dibuat bersama sebagai pedoman untuk menjalankan aktifitas sehari – hari di sekolah²³

6. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Menurut Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyam dalam Bukunya kemampuan Dasar Guru Dalam Proses belajar Mengajar, mengemukakan bahwa ada beberapa indikator agar disiplin dapat membina dan dilaksanakan dalam proses pendidikan sehingga waktu pendidikan dapat ditingkatkan yaitu sebagai berikut :

- a. **Melaksanakan tata tertib dengan baik**, baik bagi guru maupun baik bagi siswa, karena tata tertib yang berlaku merupakan aturan dalam ketentuan yang harus ditaati oleh siapa pun demi kelancaran proses pendidikan itu, yaitu:
 - 1) Patut terhadap aturan sekolah atau lembaga pendidikan.
 - 2) Mengindahkan petunjuk-petunjuk yang berlaku disekolah atau lembaga pendidikan tertentu. Contohnya menggunakan kurikulum yang berlaku atau membuat satuan pelajaran.
 - 3) Tidak membangkang pada peraturan yang berlaku, baik bagi para pendidik maupun bagi peserta didik. Contohnya membuat PR bagi peserta didik.
 - 4) Tidak suka membohong.
 - 5) Bertingkah laku yang menyenangkan.
 - 6) Rajin dalam belajar mengajar.
 - 7) Tidak suka malas dalam belajar mengajar.
 - 8) Tidak menyuruh orang untuk bekerja demi sendiri.
 - 9) Tepat waktu dalam belajar mengajar.
 - 10) Tidak pernah keluar saat belajar mengajar.
 - 11) Tidak pernah membolos saat belajar mengajar.
- b. **Tata terhadap kebijakan dan kebijaksanaan yang berlaku**, meliputi :
 - 1) Menerima menganalisa dan mengkaji berbagai pembaruan pendidik.
 - 2) Berusaha menyesuaikan dengan situai dan kondisi pendidikan yang ada.
 - 3) Tidak membuat keributan didalam kelas.
 - 4) Mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

²³ Ibid.

5) Membantu kelancaran proses belajar mengajar.

c. Menguasai diri dan intropeksi.

Jadi seorang guru harus bisa menguasai dirinya sendiri tidak tergantung oleh keadaan dan kondisi orang lain disamping itu seorang guru harus bisa mengintropeksi dirinya sendiri.²⁴

Dengan melaksanakan indikator –indikator yang dikemukakan diatas sudah barang tentu disiplin dalam proses pendidikan dapat telaksana dan kedisiplinan guru dapat ditingkatkan.

Selain beberapa indikator supaya disiplin dapat terlaksana, adapun hal yang perlu diperhatikan yakni langkah-langkah untuk menanamkan kedisiplinan guru disekolah yang meliputi :

1) Dengan Pembiasaan

Guru dan para pegawai (staf) untuk melakukan hal-hal dengan tertib, keluar dan teratur. Kebiasaan-kebiasaan ini akan berpengaruh besar terhadap ketertiban dan keteraturan dalam hal-hal lain

2) Dengan contoh dan teladan

Dalam hal ini guru, kepala sekolah beserta staf maupun orang tua sekalipun harus menjadi contoh dan teladan bagi anak-anaknya. Jangan membiasakan sesuatu kepada anak tetapi dirinya sendiri tidak melaksanakan hal tersebut. Hal tersebut akan menimbulkan rasa tidak adil dihati anak, rasa tidak senang dan tidak ikhlas melakukan sesuatu yang dibiasakan, akan berakibat bahwa pembiasaan itu sebagai pembiasaan yang dipaksakan dan sulit sekali menjadi disiplin yang tumbuh secara alami dari dalam diri atau dari dalam lubuk hati nurani sebagai pembiasaan lingkunganya

3) Dengan Penyadaran

Guru pegawai (staf) harus diberikan penjelasan-penjelasan tentang pentingnya nilai dan fungsi dari peraturan-peraturan itu dan apabila kesadaran itu lebih timbul berarti pada guru telah timbul disiplin

4) Dengan Pengawasan

Pengawasan bertujuan untuk menjaga atau mencegah agar tidak terjadi sesuatu yang tidak diinginkan. Pengawasan harus terus-menerus dilakukan, terlebih lagi

²⁴ Starawaji, *Pengertian kedisiplinan*, wordpress.com/2009/04/19/

dalam situasi-situasi yang sangat memungkinkan bagi guru dan para staf untuk berbuat sesuatu yang melanggar tata tertib sekolah.

D. Pembahasan

a. Pendekatan Kepribadian

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kepribadian kepala sekolah. Yaitu dalam ciri-ciri fisik dan penampilan Kepala Sekolah senantiasa mengupayakan sesuai dengan syar'i seperti ketika berjalan, berbicara diupayakan untuk tetap seimbang sehingga menampilkan sikap tawadhu' dan tetap optimis. Jadi dengan kata lain Kepala Sekolah menggunakan ciri-ciri fisiknya sebaik mungkin sehingga terwujud kedisiplinan guru karena pengaruh kewibawaan melalui ciri-ciri fisik tersebut. Adapun dalam sifat kepribadian/ personality Kepala Sekolah senantiasa tetap menjaga harga diri dengan tetap menjauhi sikap sombong termasuk mencoba menjaga harga diri guru-guru dan karyawan, bagaimana tetap terjaga, termasuk guru /karyawan yang belum bisa disiplin kita perlu mengingatkan dengan baik, tetap mengingatkan dengan baik namun tidak merendahkan harga diri seseorang. Semisal tidak menegur yang bersangkutan didepan umum. Sehingga seorang kasek memiliki pengaruh dan bagaimana pengaruh tersebut bisa membangkitkan guru dan karyawan bisa merasa termotifasi untuk senantiasa menuju pada visi misi. Adapun sifat pemimpin kecakapan/ ability Kepala Sekolah berpendapat bahwa Wawasan seorang kasek menentukan bagaimana jalannya sekolah, wawasan berkaitan dengan apa yang sudah dipelajari, yang di dengar dan yang telah disaksiakan seta penaglaman bertahun-tahun dalam menggeluti sekolah, semakin kaya akan wawasan akan semakin membawa perubahan yang signifkkn terhadap sekolah

Pendekatan perilaku yang Kepala Sekolah pakai untuk membangun kedisiplinan Kepala Sekolah lebih dominan mengoptimalkan motifasi dan memberi inspirasi (motifating and inspiring); dengan menggunakan tehnik-tehnik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika dan menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas dan patuh terhadap permintaan-permintaan akan kerja sama, bantuan, dukungan, atau simber-sumber daya , menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai . di samping itu belai juga mengoptimalkan Konsultasi (consulting); memeriksakan rencana pada orang-orang sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-

saran untuk membuat kebaiakan , mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, memasukan ide-ide serta saran-saran dari orang lain dalam keputusan-keputusan.

Dalam mengatasi guru yang tidak mempunyai kemampuan dan tidak memiliki kemauan dalam mengemban tugas, yang dilakukan Kepala Sekolah adalah: Pertama mengumpulkan data terkait tugas dan tanggung jawab yang Kepala Sekolah emban, setelah data terkumpul yang bersangkutan dipanggil untuk di konsfirmasi terkait tugas yang diembanya. Bila tidak terlaksananya program sekolah di sebkkan oleh faktor-faktor diluar kemampuannya maka kita sebagai pemimpin berusaha untuk mencari jalan keluarnya, namun bila kegagalan program sekolah disebabkan oleh faktor pribadi yang bersangkutan untuk selanjutnya kita akan adakan pemanggilan, meeningkat lagi teguran lisan,lalu teguran tertulis , kemudian di beri peringatan 1(Sp1), lalu surat perinagatan (Sp2) sampai yang terahir Sp3 atau pemutusan hubungan kerja.

Adapun dalam mengatasi guru yang tidak mempunyai kemampuan namun mau mengambil tanggung jawab Kepala Sekolah berpendapat : Guru yang belum mampu merupakan tanggung jawab yang besar bagi seorang pemimpin untuk membuat kondisinya lebih baik denagan berbagai upaya yang bisa dilakukan, untuk tingkatan guru ini patut kita hargai karena dari sisi kepribadian menunjukkan adanya kemauan yang positif untuk bisa lebih baik, namun karena terakait dengan ability / kemampuan yang minim bisa kita latih atau kita training. Insaallah dengan adanya upaya training yang kontinyu ditambah dengan pembinaan yang baik terkait provesi maupun pembinaan spiritual insaallah akan menambah kemajuan bagi guru yang bersangkutan.

Sedangkan menghadapi guru yang mempunyai kematangan menengah tinggi , karena memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan akan tetapi pelaksanaanya masih terjadi keraguan adalah: Penyelesaian terhadap kasus/problem/tantangan yang dihadapi guru karyawan adalah standar, namun dalam hal ini lebih spesifik. Ini lebih kepada penyadaran pada yang bersangkutan terkait dengan potensi yang dimiliki oleh seorang manusia normal, padahal tidak sedikit manusia cacat / memiliki keterbatasan namun mampu berprestasi . kepada yang bersangkutan diberikan penyadaran dan motifasiakan sifat orang beriaman yang tidak akan berputus asa trhadap kondisi yang ada.

Kemudian dalam memimpin para guru yang mempunyai kematangan tinggi. Yang mana para guru mempunyai kemampuan dan kemauan menjalankan tugas yaitu: Untuk guru yang demikian seni memimpin setingkat lebih tinggi karena secara skill dan performanc sudah standar bahkan diatas rata-rata, untuk itu kita harus bisa menciptakan tantangan baru bagi yang bersangkutan. Karena pada tingkatan ini yang dibutuhkan bukan lagi pujian , motifasi atau penghargaan terhadap kinerja , namun perasaan untuk dihargai, diterima untuk nyaman bekerja adalah sesuatu yang ampuh untuk menciptakan tantangan-tantangan baru, karena sukses bukan tujuan ahir, namun tantangan dan pengalaman memberikan yang terbaik pada Allah dengan jalan memberikan Allah dengan jalan memberikan manfaat sebanyak mungkin pada orang lain adalah perjalanan yang pernah lelah dan tak pernah bertepi kecuali sudah dipanggil menghadap illahi robbi.

b. Pendekatan kewibawaan

Selaku kepala sekolah SD Integral Luqman al Hakim Ustadz Amrozi menggunakan pendekatan kewibawaanya untuk membangun kedisiplinan guru lebih cenderung pada mengajak untuk memperbaiki diri sendiri. Setelah dirinya sudah bisa menjalankan kedisiplinan dengan baik maka para guru dengan sendirinya mengikuti kedisiplinan yang dicontohkan oleh kepala sekolah. Di dalam teori pendekatan kepemimpinan, pendekatan kewibawaan di dalam menegakkan kedisiplinan guru harus mengoptimalkan sumber darimana kewibawaan itu berasal. Yaitu:

1. *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
2. *Coersive Power* : bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki pemimpin.
3. *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
4. *Ekspert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

5. *Referent Power* : bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau pula berperilaku seperti pemimpin.

Berarti kepala sekolah lebih mengoptimalkan *Referent Power* hal ini terlihat pada lebih cenderung pada mengajak untuk memperbaiki diri sendiri. Setelah dirinya sudah bisa menjalankan kedisiplinan dengan baik maka para guru dengan sendirinya mengikuti kedisiplinan yang dicontohkan oleh kepala sekolah.

c. Pendekatan Sifat

Berdasarkan teori pendekatan kepemimpinan ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin, yang meliputi:

1. ciri-ciri fisik (*physical characteristics*)
seperti: tinggi badan, penampilan, energi;

dengan adanya ciri-ciri fisik tersebut seorang kepala sekolah bisa menggunakannya dalam mempengaruhi para guru dalam membangun kedisiplinan di sekolah.
2. kepribadian (*personality*),
seperti: -menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*);

-berpengaruh (*dominant*)

-stabilitas emosi.
3. kemampuan/ kecakapan (*ability*)
seperti :
 - kecerdasan umum (*general intelligence*);
 - lancar berbicara (*verbal fluency*);
 - keaslian (*originality*);
 - wawasan social (*social insight*)

Di dalam hal ini Kepala Sekolah SD Integral Luqman Alhakim dalam menegakkan kedisiplinan Kepala Sekolah mengoptimalkan seluruh sifat pribadinya yaitu ciri-ciri fisik Kepala Sekolah senantiasa mengupayakan sesuai dengan syarat seperti

ketika berjalan, berbicara diupayakan untuk tetap seimbang sehingga menampilkan sikap tawadhu' dan tetap optimis. sifat kepribadian/ personality Kepala Sekolah senantiasa tetap menjaga harga diri dengan tetap menjauhi sikap sombong termasuk mencoba menjaga harga diri guru-guru dan karyawan, bagaimana tetap terjaga, termasuk guru /karyawan yang belum bisa disiplin perlu mengingatkan dengan baik, tetap mengingatkan dengan baik namun tidak merendahkan harga diri seseorang. Adapun untuk kemampuan/ kecakapan (*ability*), Kepala Sekolah berusaha memperkaya akan wawasan karena dengan wawasan akan semakin membawa perubahan yang signifikan terhadap sekolah.

e. Pendekatan Perilaku

Sebagaimana di dalam teori, untuk mengetahui bagaimana pendekatan seorang pemimpin menggunakan perilakunya dalam membangun kedisiplinan guru. Disini tertera hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan tersebut, secara garis besar dapat dikelompokkan dalam taksonomi, yang disebut taksonomi yang terintergrasi.

1. merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan startegi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber-sumber daya sesuai dengan prioritas-prioritas.
2. memecahkan masalah (*problem solving*), mengidentifkasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis.
3. menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*)
4. memberi informasi (*informing*).
5. memantau (*monitoring*).
6. memotifasi dan memberi inspirasi (*motifating and inspiring*).
7. berkonsultasi (*consulting*)
8. mendelegasikan (*delegating*).
9. memberi dukungan (*supporting*).
10. menegembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*).
11. mengelola konflik dan membangun tim (*menaging conflict and team building*).
12. membangun jaringan kerja (*networking*).
13. pengakuan (*recognizing*).

14. memberi imbalan (*rewarding*)

Dari teori-teori di atas Kepala Sekolah lebih mengoptimalkan motifasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*); dengan menggunakan tehnik-tehnik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika dan menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas dan patuh terhadap permintaan-permintaan akan kerja sama, bantuan, dukungan, atau sumber-sumber daya, menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai. di samping itu belai juga mengoptimalkan Konsultasi (*consulting*); memeriksakan rencana pada orang-orang sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaiakan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, memasukan ide-ide serta saran-saran dari orang lain dalam keputusan-keputusan. Adapun yang lainnya bukan berarti tidak di pakai tapi tetap di pakai tapi tidak dominan.

f. Pendekatan kontingensi

Di dalam teori pendekatan Kontingensi terdapat empat gaya kepemimpinan untuk membangun kedisiplinan bawahan. Yaitu:

a. Gaya Instruktif (*telling*)

Yang mana seorang Kepala sekolah banyak memberikan intruksi kepada guru dan melakukan pengawasan secara ketat. gaya intruktif diterapkan pada guru yang tidak mampu dan tidak berani memikul tanggung jawab, bila menjalankan tugas membutuhkan penjelasan, pengaturan / pengarahan dan supervise secara khusus.

b. Gaya Konsultatif (*selling*)

Kepala sekolah masih perlu mengadakan pengarahan melalui komunikasi dua arah dan penjelasan-penjelasan yang terarah tentang tugas-tugas yang perlu dilaksanakan. Gaya konsultatif (*selling*) diterpkan untuk guru yang mempunyai kematangan menengah rendah. Guru tipe ini tidak mampu melaksanakan tugas secara mandiri tetapi mau mengambil tanggung jawab.

3. Gaya Partisipatif (*participating*)

Peranan kepala sekolah dalam gaya partisipatif adalah memberikan kemudahan dan mengkomunikasikan berbagai hal yang perlu mendapat perhatian guru. Gaya partisipatif dicirikan dengan kadar suportif tinggi dan kadar pengarahan yang rendah (hubungan tinggi dan tugas rendah). Gaya partisipatif cocok diterapkan untuk guru yang mempunyai kematangan menengah tinggi, karena mempunyai kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan akan tetapi pelaksanaannya masih terjadi keraguan

4) Gaya Delegatif (*delegating*)

Kepala sekolah sedikit memberikan pengarahan dan dukungan psikologis karena guru sudah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan. Kepala sekolah dapat mendelegasikan pengambilan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada guru yang dipimpinnya. Gaya delegatif diterapkan untuk para guru yang mempunyai kematangan tinggi. Pada taraf kematangan tinggi, para guru mempunyai kemampuan dan kemauan

Dalam penelitian peneliti menemukan gaya-gaya yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam menggunakan pendekatan Kontingensinya untuk membangun kedisiplinan guru. Di antaranya adalah Gaya Konsultatif (*selling*), Gaya Partisipatif (*participating*), Gaya Delegatif (*delegating*). Sedangkan untuk Instruktif (*telling*) Kepala Sekolah belum pernah menerapkannya. Sebagaimana terlihat ketika Dalam mengatasi guru yang tidak mempunyai kemampuan dan tidak memiliki kemauan dalam mengemban tugas, Kepala Sekolah lebih tetap memilih Gaya Konsultatif (*selling*).

E. Penutup

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan guru di SD Integral Luqman Alhakim adalah dengan mengoptimalkan *Referent Power* : bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, sehingga para guru ikut berperilaku seperti pemimpin.
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membangun kedisiplinan guru di SD Integral Luqman Alhakim adalah dengan mengoptimalkan seluruh sifat pribadinya yaitu ciri-ciri fisik, sifat kepribadian/ personality, dan kemampuan/ kecakapan (*ability*).

3. Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan guru di SD Integral Luqman Alhakim adalah lebih mengoptimalkan motifasi dan memberi inspirasi (*motifating and inspiring*).
4. Kepemimpinan yang dipakai kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan guru di SD Integral Luqman Alhakim adalah dengan menggunakan Gaya Konsultatif (*selling*), Gaya Partisipatif (*participating*), Gaya Konsultatif (*selling*).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rinka Cipta.
- Administrator. *sekolah integral berbasis taubid*. dalam www.integral.sch.id (27 nopember 2007)
- Gempur, santoso. 2007. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Hani, Handoko. 2001. *Menejemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFE, cet XV .
- Koontz, Harold. 1988. *Management*. Los Angeles: McGRAW- Hill.
- Moleong, Lexi j . 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa S. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Proesaional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Marno, Trio Supriyanto. 2008. *menejemen dan kepemimpinan pendidikan islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan yang Ewektif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nursisto. 2002. *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah*. Jogja: Insan Cendikia.
- Pius , A Partanto dan M. Dahlan Al Barry , *Kamus Ilmiah Popular*, 1994, Surabaya, P.T Arbola.
- Richard A. Gorton. 1977. *School Administration*. Lowa: Dubuque.
- Sumidjo, Wahjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: P.T Raja Gravindo.
- Sugeng, Ahmad. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Pelatihan*. Surabaya: Penerbit Mias.
- Sugiyono . 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif* .Bandung: Alfabeta.
- Soekarto Indrafahrudi .1993. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Safrudin, Kifayatul. *Strategi Waka Kesiswaan dalam Mendisiplinkan Siswa di SD Integral Luqman Albakim*, (Skripsi STAIL, 2009)
- Starawaji, *Pengertian kedisiplinan*, wordpress.com/2009/04/19/

Team Hidayatullah. 1997. *Sewindu Hidayatullah Surabaya*.

Tri Wahyu, *Tinjauan Yuridis Sosiologis Penegakan disiplin Pegawai Negri Sipil di Kabupaten Rembang*, (Skripsi UNNES, 2002)

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: ALFABETA

Wahab, Abdul aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. bandung : Alfabeta