

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU
DI SMK MUHAMMADIYAH SE- KABUPATEN MAGELANG**

**Principal's Leadership Model in Improving Teacher Discipline in Muhammadiyah
Vocational High Schools in Magelang District.**



Oleh:

**Elfi Rusdiana Ekowati
NPM : 16.0406.0020**

TESIS

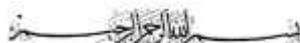
**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Program Pendidikan Magister
Program studi manajemen Pendidikan islam**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2020**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Program Studi: Pendidikan Agama Islam (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A
Program Studi: Mu'amalat (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A
Program Studi: PGMI (S1) Terakreditasi BAN-PT Peringkat A
Program Studi: Magister Manajemen Pendidikan Islam (S2) Terakreditasi BAN-PT Peringkat B
Jl. Mayjend Bambang Soegeng Mertoyudan Km.5 Magelang 56172, Telp. (0293) 326945



PENGESAHAN

Dewan Penguji Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang telah mengadakan sidang Munaqosah Tesis Saudara:

Nama : Elfi Rusdiana Ekowati
NPM : 16.0406.0020
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang
Pada Hari, Tanggal : Rabu, 12 Agustus 2020

Dan telah dapat menerima Tesis ini sebagai pelengkap Ujian Akhir Program Pascasarjana Strata Dua (S2) Tahun Akademik 2019-2020, guna memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Magelang, 12 Agustus 2020

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang

Dr. Suliswiyadi, M.Ag.
NIK. 966610111

Sekretaris Sidang

Dr. Imam Mawardi, M.Ag.
NIK. 017308176

Penguji I

Dr. Nurodin Usman, Lc., MA.
NIK. 057508190

Penguji II

Dr. Imron, MA.
NIK. 047309018

Dekan

Dr. Nurodin Usman, Lc., MA.
NIK. 057508190

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doctor), baik di universitas Muhammadiyah Magelang maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini dan sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Magelang, 12 Agustus 2020
Yang membuat pernyataan,

Elfi Rusdiana Ekowati
NPM: 16.0406.0020

ABSTRAK

ELFI RUSDIANA EKOWATI: *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang. Tesis. Magelang: Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Magelang, 2020*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 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 tehnik 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 administrative, 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.

Kata Kunci: Model Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kedisiplinan Guru

ABSTRACT

ELFI RUSDIANA EKOWATI: *Principal Leadership Model in Improving Teacher Discipline in Muhammadiyah Vocational High Schools throughout Magelang Regency. Thesis. Magelang: Graduate School of Muhammadiyah Magelang University, 2020*

This study aims to determine the leadership model used and the role of school principals in improving teacher discipline in Muhammadiyah vocational schools throughout Magelang Regency.

This research is a descriptive qualitative research. Determination of research subjects using key informants and research objects are problems that have been formulated in the formulation of the problem. This study uses three data collection techniques, namely interviews, observation, and documentation. The data collection instruments were a list of interview questions, a document review sheet and an observation observation sheet. Test the validity of the data by triangulation, inductive data analysis and qualitative research results emphasize meaning rather than generalization. This research is not intended for hypothesis testing, but emphasizes collecting data to describe the actual situation.

The results showed that 1) the principal applied a democratic leadership model in improving teacher discipline. This is evidenced by the principal being very open, accepting suggestions and input, as well as criticism. The principal also invites, encourages and motivates teachers and employees to always change and develop themselves for the better. In addition, the principal prioritizes deliberation to reach consensus. Before the decision is made, the principal consults with his team or staff to be given input and advice if it is not good, after that it is socialized to all school members (teachers and employees), 2) the principal plays a very big role in improving teacher discipline. The school principal prepares plans, programs and implements disciplinary programs as outlined in teacher regulations or rules. The disciplinary rules include: time discipline, administrative discipline, worship discipline, discipline in enforcing rules, and discipline in attitude. It is recommended that the principal be able to apply various leadership models to achieve the desired goals maximally.

Keywords: Principal Leadership Model, Teacher Discipline

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi huruf Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0534b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bâ"	B	be
ت	Tâ"	T	te
ث	Sâ	Ŝ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	Hâ"	ħ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khâ"	Kh	ka dan ha
د	Dâl	D	de
ذ	Zâl	z	zet (dengan titik di atas)
ر	Râ"	ř	er
ز	Zai	Z	zet
ش	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sâd	ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Dâd	đ	de (dengan titik di bawah)

ط	tâ ^ˆ	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	za ^ˆ	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fâ ^ˆ	F	Ef
ق	Qâf	Q	Qi
ك	Kâf	K	Ka
ل	Lâm	L	„el
م	Mîm	M	„em
ن	Nûn	N	„en
و	Wâwû	W	W
هـ	hâ ^ˆ	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	yâ ^ˆ	Y	Ya

B. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

عِدَّةٌ	Ditulis	'iddah
---------	---------	--------

C. *Ta' Marbūtah* di akhir kata

1. Bila dimatikan tulis h

جَمَاعَةٌ	Ditulis	<i>Jamā'ah</i>
جَزِيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salah, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

1. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	Ditulis	<i>Karāmah al-auliyā</i>
--------------------------	---------	--------------------------

2. Bila *ta' marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis t atau h

زَكَاةُ فِطْرَةٍ	Ditulis	<i>Zakāh al-fīri</i>
------------------	---------	----------------------

D. Vokal pendek

اَ	Ditulis	A
اِ	Ditulis	I
اُ	Ditulis	U

E. Vokal panjang

1.	Fathah + alif جَاهِلِيَّة	ditulis	Ā <i>jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya" mati تَنْسَى	ditulis	Ā <i>tansā</i>
3.	Fathah + yā" mati كَرِيم	ditulis	Ī <i>karīm</i>
4.	Dammah + wāwu mati فُرُود	ditulis	Ū <i>furūd</i>

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ ، نَبِيِّنَا وَحَبِيبِنَا
مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ ، وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ ، أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia yang telah dilimpahkanNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang” dengan baik.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberi bantuan berupa arahan dan dorongan selama penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang beserta staf atas segala kebijaksanaan, perhatian dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
2. Dr. Suliswiyadi, M.Ag selaku dosen pembimbing I yang telah banyak membantu mengarahkan, membimbing, dan memberi dorongan, masukan sampai samapai tesis ini terselesaikan.
3. Dr. Imam Mawardi, M.Ag selaku dosen pembimbing II yang telah banyak membantu mengarahkan, membimbing, dan memberi dorongan, masukan sampai samapai tesis ini terselesaikan.

4. Ariyanto, S.Kom selaku Kepala SMK Muhammadiyah Bandongan, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian, dan juga staf pimpinan, guru dan karyawan, serta siswa SMK Muhammadiyah Bandongan yang telah membantu peneliti mengumpulkan informasi penjelasan dan dokumen selama melakukan dan menyelesaikan penelitian ini.
5. Dra. Marsilah, selaku Kepala SMK Muhammadiyah Salaman, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian, dan juga wakil kepala sekolah bidang Humas, guru, karyawan, dan siswa SMK Muhammadiyah Salaman yang telah membantu peneliti mengumpulkan informasi penjelasan dan dokumen selama melakukan dan menyelesaikan penelitian ini.
6. Untung Supriyadi, S.Pd.I selaku Kepala SMK Muhammadiyah 2 Muntilan, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian, dan juga wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, karyawan, serta siswa SMK Muhammadiyah 2 Muntilan yang telah membantu peneliti mengumpulkan informasi penjelasan dan dokumen selama melakukan dan menyelesaikan penelitian ini.
7. Drs. Paino, M.Pd. selaku Kepala SMK Muhammadiyah Mungkid, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian, dan juga wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, karyawan, dan siswa SMK Muhammadiyah Mungkid yang telah membantu peneliti mengumpulkan

informasi penjelasan dan dokumen selama melakukan dan menyelesaikan penelitian ini.

8. Ibu dan adik-adikku tersayang yang selalu memberi doa, pengorbanan dan dorongan yang kalian berikan secara tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis.
9. Supriyono,S.Pd selaku suami tercinta dan anak-anak penulis Guntur, Nella, Guruh dan Wuri yang selalu memberikan doa, semangat, pengertian,dan motivasi kepada penulis selama menjalani kuliah program magister hingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Magelang angkatan 2016.
11. Semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT, dan semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi siapa saja yang membaca.

Magelang, Agustus 2020

Penulis

Elfi Rusdiana Ekowati

DAFTAR ISI

Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Halaman Transliterasi	vi
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii
Daftar Singkatan	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Fokus dan Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
A. Kajian Teori	10
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah	10

2. Teori-teori tentang Kepemimpinan	17
3. Model Kepemimpinan	28
4. Model Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	44
5. Kedisiplinan Guru	51
6. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru	61
B. Kajian Penelitian yang Relevan	72
C. Alur Pikir	75
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	82
A. Jenis Penelitian	82
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	83
1. Lokasi Penelitian	83
2. Waktu Penelitian	84
C. Sumber Data	85
D. Tehnik dan Instrumen Pengumpulan Data	86
1. Tehnik Pengumpulan Data	86
a. Observasi	86
b. Wawancara	87
c. Dokumentasi	89
2. Instrumen Pengumpulan Data	90
E. Keabsahan Data	90
F. Analisis Data	92

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	95
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	95
1. SMK Muhammadiyah Bandongan	95
a. Sejarah Berdirinya SMK Muhammadiyah Bandongan	95
b. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK Muhammadiyah Bandongan	97
2. SMK Muhammadiyah Salaman	97
a. Sejarah Berdirinya SMK Muhammadiyah Salaman	97
b. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di SMK Muhammadiyah salaman	98
3. SMK Muhammadiyah 2 Muntilan	99
a. Sejarah Berdirinya SMK Muhammadiyah 2 Muntilan	99
b. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK Muhammadiyah 2 Muntilan	100
4. SMK Muhammadiyah Mungkid	101
a. Sejarah Berdirinya SMK Muhammadiyah Mungkid	101
b. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK Muhammadiyah Mungkid	102
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	105
1. Model kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se Kabupaten Magelang	105
a. SMK Muhammadiyah Bandongan	105

b. SMK Muhammadiyah Salaman	107
c. SMK Muhammadiyah 2 Muntilan	113
d. SMK Muhammadiyah Mungkid	117
2. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang	122
a. SMK Muhammadiyah Bandongan	123
b. SMK Muhammadiyah Salaman	131
c. SMK Muhammadiyah 2 Muntilan	138
d. SMK Muhammadiyah Mungkid	144
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	154
A. Simpulan	154
B. Saran	156
C. Penutup	157
DAFTAR PUSTAKA	159
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	163
LAMPIRAN	166

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Indikator Model Kepemimpinan Kepala Sekolah, 82
Tabel 2.2	Indikator Kedisiplinan Guru, 83
Tabel 3.1	Data Informan Penelitian, 88
Tabel 3.2	Indikator Kebutuhan Data Observasi, 90
Tabel 3.3	Indikator Kebutuhan Data Wawancara, 91
Tabel 4.1	Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Kab. Magelang, 119
Tabel 4.2	Rekap Program Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah Kab. Magelang, 121
Tabel 4.3	Rekap Nilai Rapor Guru di SMK Muhammadiyah Bandongan, 123
Tabel 4.4	Tugas dan Kewajiban Pengajar dan Pendidik di SMK Muhammadiyah Salaman, 131
Tabel 4.5	Penilaian Prestasi Kerja Guru SMK Muhammadiyah Salaman, 133
Tabel 4.6	Rekap Penilaian Prestasi Kinerja Guru SMK Muhammadiyah 2 Muntilan, 139
Tabel 4.7	Tata Tertib Guru Di SMK Muhammadiyah Mungkid, 144
Tabel 4.8	Rekap Penilaian Prestasi Kerja SMK Muhammadiyah Mungkid, 146

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Alur Pikir Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang, 84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kisi-kisi Instrumen Penelitian
Lampiran 2	Pedoman Wawancara
Lampiran 3	Instrumen Lembar Pengamatan (observasi)
Lampiran 4	Instrumen Lembar Pencermatan
Lampiran 5	Hasil Wawancara
Lampiran 6	Denah Lokasi SMK Muhammadiyah
Lampiran 7	Kondisi Bangunan di SMK Muhammadiyah
Lampiran 8	Foto Kegiatan Proses Pembelajaran
Lampiran 9	Struktur Organisasi
Lampiran 10	Tata Tertib Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Lampiran 11	Daftar Rekapitulasi Kehadiran
Lampiran 12	Dokumen Prestasi Siswa
Lampiran 13	Data Guru
Lampiran 14	Rapor Guru
Lampiran 15	SK Dekan FAI UMMagelang Tentang Pengangkatan Pembimbing Tesis Jenjang Magister Srata Dua (S2)
Lampiran 16	Surat Ijin Penelitian
Lampiran 17	Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR SINGKATAN

HAM	: Hak Asasi Manusia
UU	: Undang-undang
Depdiknas	: Departemen Pendidikan Nasional
VCD	: Video Compact Disc
Sisdiknas	: Sistem Pendidikan Nasional
SMK	: Sekolah Menengah Kejuruan
SDM	: Sumber Daya Manusia
SWT	: Subhanahu Wataalah
SAW	: Shallallahu Alaihi wasallam
SMEA	: Sekolah Menengah Ekonomi Atas
STM	: Sekolah Tehnik Menengah
SPG	: Sekolah Pendidikan Guru
Kemendiknas	: Kementrian Pendidikan Nasional
BAN PT	: Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan hasil penelitian Komnas HAM belum lama ini tercatat ada empat kondisi darurat pendidikan Indonesia, salah satunya mengenai rendahnya kualitas guru serta suasana pembelajaran di sekolah yang tidak kondusif (Nadlir, 2018). 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 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 sumber daya manusia rendah tentu akan kesulitan untuk mengatasi masalah ketersediaan sarana prasarana ini, sehingga peserta didiklah yang lantas menjadi korban pendidikan.

Secara umum, menurut UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, 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 bertakwa 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.

Salah satu komponen pendidikan yang berperan penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mewujudkan lembaga pendidikan yang beretika di lingkungan sekolah adalah kepala sekolah. Peran kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah sangatlah besar. Kepala sekolah menjadi tonggak keberlangsungan dan keterjaminan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipegangnya. Kepala sekolah harus inovatif dalam menaikkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Depdiknas menerangkan bahwasanya standar kepemimpinan kepala sekolah secara efektif salah satunya adalah mengembangkan profesionalitas dan mengelola sumber daya manusia (Basri, 2014:64). 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 kontinyu untuk menghasilkan segenap *stakeholders* sekolah yang profesional. Saat ini dunia pendidikan lebih membutuhkan gaya kepemimpinan yang kuat dibandingkan dengan manajemen. Begitu pula dengan sebuah sekolah yang lebih

membutuhkan adanya seorang pemimpin dibandingkan dengan seorang manajer. 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 (Basri, 2014:11).

Kepala sekolah profesional tentu akan mengaplikasikan visi misinya ke dalam suatu tindakan yang konkret. Salah satunya dengan membuat inovasi paradigma baru dalam manajemen kepinimpinannya. 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 (Basri, 2014; Mulyasa, 2005). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mutu pendidikan di suatu sekolah bergantung pada bagaimana seorang kepala sekolah mampu memanajemen sekolahnya secara efektif dan efisien.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikannya adalah meningkatkan kedisiplinan guru. 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 (Mulyasa, 2005:72).

Penyebab 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 nonakademis. (Mulyasa,2005:76)

Melihat permasalahan tersebut, maka langkah pertama yang harus dilakukan kepala sekolah untuk memperbaiki produktivitas tenaga pendidik dan 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 (Mulyasa, 2005:80). 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 meningkat setiap periodenya bukan hanya dari segi akademis tetapi juga hasil nonakademis 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 (Wijaya, Purnomolastu, & Tjahjoanggoro, 2015:xix). 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.

Kedisiplinan 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 kemudian peranan kepala sekolah dalam memajemen sekolahnya perlu diuji. Kinerja guru yang sejatinya menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi seorang guru perlu kembali dibangkitkan gairahnya. Pemilihan model kepemimpinan yang tepat untuk melihat pengaruh kedisiplinan para guru perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, pada penelitian kali ini peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai hal tersebut dengan judul “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut.

1. Rendahnya kualitas guru dan kurangnya inovatif.
2. Kurang disiplinnya guru dalam masuk kelas, kedatangannya di sekolah, tidak masuk tanpa alasan, mudah meninggalkan pelajaran, serta dalam membuat administrasi pembelajaran.
3. Kurang optimalnya peran kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah.
4. Kurang optimalnya peran kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan.
5. Belum munculnya kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dan mempunyai paradigma baru dalam manajemen sekolah.
6. Belum ditemukan model kepemimpinan kepala sekolah yang tepat untuk meningkatkan kedisiplinan guru.
7. Kurang optimalnya penanaman pendidikan karakter di sekolah.

C. Fokus dan Rumusan Masalah

Berdasarkan kompleksnya masalah yang telah teridentifikasi di atas dan adanya berbagai keterbatasan, maka penelitian ini difokuskan pada model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang yang meliputi model kepemimpinan kepala sekolah, kedisiplinan guru, dan peran kepala sekolah dalam meningkatkan

kedisiplinan guru. Penelitian ini hanya focus pada model kepemimpinan kepala sekolah dan kedisiplinan guru yang meliputi disiplin waktu, disiplin administrasi, disiplin ibadah, dan disiplin dalam menegakkan aturan. Rumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan seperti apa yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui model kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang.
2. Untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

- a. Pengembangan ilmu manajemen pendidikan terutama berkenaan dengan masalah model kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kedisiplinan guru yang memberikan implikasi praktis bagi penyelenggaraan pendidikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, efisien, dan produktif.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian serupa di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan pemerintah dalam membuat haluan kebijakan dalam bidang pendidikan.

b. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membuat masyarakat ikut aktif memperhatikan kualitas kepemimpinan kepala sekolah sehingga sekolah dapat memiliki kepala sekolah yang benar-benar profesional.

c. Bagi Institusi

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pegangan, rujukan atau masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada kepala sekolah dan warga sekolah tentang pentingnya kedisiplinan guru yang pada gilirannya berdampak pada

peningkatan mutu pendidikan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan sekolah serta masyarakat.

- 3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan motivasi bagi lembaga pendidikan khususnya kepala sekolah untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan menuju ke arah kemajuan sehingga peran dan fungsi pendidikan benar-benar dapat dirasakan.
- 4) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan introspeksi bagi lembaga pendidikan khususnya SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang untuk lebih memperbaiki pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan sifat seorang pemimpin. Artinya, unsur-unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahan, masyarakat dalam suatu lingkungan sosial, organisasi, atau negara (Basri, 2014:11). Orang yang melaksanakan suatu kepemimpinan disebut pemimpin sedangkan orang yang diperintah oleh seorang pemimpin disebut pengikut. Kepemimpinan adalah proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2017:5). Baik pemimpin maupun pengikut keduanya sama-sama berperan dalam proses kepemimpinan. Seorang pemimpin butuh pengikut untuk mengakui dirinya benar-benar seorang pemimpin. Begitu pula dengan pengikut butuh seorang pemimpin yang memerintahnya.

Selaras dengan Northouse, Yukl (2017:9) mendefinisikan kepemimpinan secara luas dengan menggunakan cara yang mempertimbangkan beberapa hal yang menentukan suksesnya usaha kolektif anggota organisasi untuk menyelesaikan tugas-tugas penting sebagai berikut.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk

memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Beberapa hal yang dipertimbangkan Yukl untuk mendefinisikan kepemimpinan sendiri bukan hanya tentang pengaruh yang ditimbulkan untuk para bawahannya dalam suatu organisasi yang dijalankannya, tetapi juga memastikan bahwa semua hal dipersiapkan secara matang sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini tercapai tidaknya suatu tujuan bukan menjadi indikator satu-satunya keberhasilan suatu pemimpin, tetapi lebih dari penghargaan pada proses yang dilakukan menjadi sudut pandang yang lebih baik untuk mengevaluasi keberhasilan suatu bentuk kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan juga disampaikan oleh Beerel (2010:64), dalam bukunya *Leadership and Change Management*, bahwa: “*leadership is relational activity where an individuals guide or direct others (followers) to attain an objective or goal*”. Kepemimpinan adalah hubungan aktivitas dimana seseorang memberikan petunjuk atau perintah kepada orang lain (pengikut) untuk mencapai suatu tujuan. Begitu pula dengan Kurt Uhler, CEO and co-founder Sideqik yang menjelaskan bahwa kepemimpinan haruslah bersifat terbuka, otentik, dan memiliki pengaruh positif (Hariri, Ridwan, & Karwan, 2017:3).

Leadership comes from influence, and influence can come from anyone at any level and in any role. Being open and authentic, helping to lift others up and working toward a common mission, build influence. True leadership comes when those around you are influenced by your life in a positive way.

Terjemahan:

Kepemimpinan berasal dari pengaruh, dan pengaruh dapat berasal dari siapa saja pada tingkat dan dalam peran apa saja. Menjadi terbuka dan otentik, membantu mengangkat orang lain dan bekerja menuju tujuan yang sama, membangun pengaruh. Kepemimpinan yang benar datang ketika orang-orang di sekitar Anda terpengaruh dengan kehidupan Anda dengan cara yang positif.

Seseorang tidak mungkin bisa disebut sebagai pemimpin jika dia hanya seorang diri. Untuk menjadi seorang pemimpin tentu harus memiliki unsur-unsur lain sebagai pendukung. Setidaknya dalam menjalankan sebuah kepemimpinan, ada empat unsur pokok yang mendasarinya, yakni (1) adanya pemimpin, (2) adanya pengikut, (3) adanya sifat atau perilaku tertentu, dan (4) adanya situasi dan kondisi tertentu (Wahab, 2008:81-83).

Berkaitan dengan kepala sekolah, bahwasanya kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah). Menurut Wahjosumidjo (2002:83), kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Sedangkan menurut Basri (Basri, 2014:40), kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka kepala sekolah dapat pula diartikan sebagai seorang tenaga fungsional sekolah yang diberi kepercayaan untuk memimpin sekolah guna menyatukan

dan merealisasikan visi misi seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah tersebut.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2005:24). Kepala sekolah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar di sekolah itu berjalan dengan baik (Suhardiman, 2012:1). Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah tentu harus bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia di sekolah yang dipimpinnya agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal. Oleh karena itu, penting kiranya seorang kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang profesional dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Kemendiknas (2010), secara umum tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang pendidikan mencakup tiga bidang, yaitu (a) tugas manajerial, (b) supervisi, dan (c) kewirausahaan. Tugas manajerial berkaitan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di sekolah yang meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, sarana prasarana, kesiswaan, pembelajaran, perpustakaan, laboratorium, peran serta masyarakat, sistem informasi, dan lain-lain. Tugas pokok melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan agar mutu proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut bisa terjamin. Prinsip dasar tugas kewirausahaan yaitu kepala sekolah harus memiliki jiwa-

jiwa kewirausahaan dan mampu menerapkannya untuk mengembangkan sekolah agar lebih maju. (Suhardiman, 2012:39-40)

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala sekolah harus mampu mendorong para guru untuk mengembangkan diri untuk meningkatkan kualitas mutu pengajarannya sehingga kualitas pendidikan di sekolah tersebut juga membaik.

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain sebagai berikut (Basri, 2014:175). a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, b) Memiliki integritas kepribadian sebagai seorang pemimpin, c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi manajerial menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kepala sekolah atau madrasah, meliputi: a) menyusun perencanaan sekolah atau madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; b) mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan; c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya

sekolah/madrasah secara optimal; d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; e) menciptakan budaya iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; g) mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; h) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan siswa baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas siswa; j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; l) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi dalam melakukan pembinaan terhadap semua guru yang dipimpin di sekolahnya dan bertindak sebagai supervisor dengan senantiasa: a) menindaklanjuti hasil supervisor akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; b) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; c) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; d) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi kewirausahaan, sebagai berikut: a) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, b) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, c) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, d) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik, e) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, f) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan *stakeholder* lainnya dengan baik. Hal ini semata-mata perlu dilakukan sebagai suatu upaya menjalin komunikasi dengan baik antara kepala sekolah yang mewakili sekolah dengan para orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya, serta sekolah dengan lingkungan masyarakat di sekitarnya. Kompetensi sosial dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 terdiri atas: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (c) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Selain memiliki kelima kompetensi tersebut, seorang kepala sekolah juga selayaknya harus senantiasa mengembangkan diri sendiri sehingga memiliki kelebihan dibandingkan pihak lain. Ada berbagai macam cara yang

dapat dilakukan untuk mengembangkan diri. Ada yang menyebutkan lima hal yang dapat dilakukan untuk mengembangkan diri, yaitu (a) mengenal diri sendiri dengan menganalisis *Strength, Weakness, Oppprtunities, Threats* (SWOT), (b) berusaha memiliki Kredibilitas, Akseptabilitas, Moralitas, dan Integritas (KAMI), (c) mempelajari prinsip kepemimpinan, (d) menerapkan prinsip kepemimpinan, dan (e) belajar dari umpan balik (Basri, 2014:182).

Seluruh kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah agar visi misi sekolah dapat tercapai. Selain itu, kepala sekolah harus benar-benar mampu memainkan perannya sebagai seorang pemimpin untuk membawa sekolahnya siap dalam menghadapi tantangan abad 21 yang memiliki tantangan lebih kompleks (Fitriati et al., 2014:262). Dengan didukung oleh kepemimpinan yang efektif dari seorang kepala sekolah tentu bukan hal yang mustahil untuk mewujudkan sekolah unggul yang berkarakter seperti yang diharapkan sehingga mampu menjadikan sekolahnya siap menghadapi tantangan zaman yang begitu cepat bergulir.

2. Teori-teori tentang Kepemimpinan

Berbicara tentang kepemimpinan, maka ada berbagai macam teori yang bermunculan yang disampaikan oleh para tokoh. Lussier, dkk. (2001:36) mengemukakan pandangan mengenai teori kepemimpinan sebagai berikut.

Teori kepemimpinan adalah sebuah penjelasan tentang beberapa aspek kepemimpinan, teori-teori memiliki nilai praktis karena teori tersebut digunakan untuk lebih memahami, memprediksi, dan mengendalikan kepemimpinan yang sukses. Klasifikasi teori kepemimpinan, meliputi: sifat, perilaku, kontingensi, dan integratif. Teori kepemimpinan sifat adalah teori yang berusaha menjelaskan karakteristik khas *accounting*

untuk efektivitas kepemimpinan. Teori perilaku adalah teori-teori yang mencoba menjelaskan gaya khas digunakan oleh para pemimpin yang efektif, atau untuk menentukan sifat dari pekerjaan mereka. Teori kepemimpinan kontingensi adalah teori yang berusaha menjelaskan gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan pemimpin, pengikut dan situasi. Teori kepemimpinan integratif adalah teori yang berusaha untuk menggabungkan sifat, perilaku, dan teori kontingensi untuk menjelaskan sukses, pemimpin-pengikut mempengaruhi hubungan.

Tak jauh berbeda dengan pendapat Lussier dkk, Yukl (2017:13-17) juga menjelaskan pandangannya tentang teori kepemimpinan yang dikelompokkan ke dalam lima pendekatan berikut: (1) pendekatan ciri, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuasaan-pengaruh, (4) pendekatan situasi, dan (5) pendekatan yang terintegrasi. Pendekatan ciri (*trait approach*) merupakan pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan. Pendekatan ini menekankan sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang terlahir sebagai pemimpin. Mereka memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori kepemimpinan awal mengakui bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa seperti energi yang tidak kenal lelah, intuisi untuk melakukan penetrasi, kemampuan untuk memprediksi masa depan yang luar biasa, dan kekuatan membujuk yang tidak dapat ditolak.

Kedua adalah pendekatan perilaku (*behavior approach*). Pendekatan perilaku diawali pada tahun 1950-an setelah banyak peneliti yang tidak puas dengan pendekatan ciri dan mulai memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer dan pekerjaannya. Penelitian perilaku kemudian terbagi ke dalam dua subkategori

utama. Pada penelitian pertama dapat diketahui bahwa keefektifan pemimpin sebagian tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik peran, menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan, dan menanggulangi kendala. Sedangkan pada subkategori lain pendekatan perilaku berfokus pada mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Sebagian kecil studi menggunakan eksperimen di laboratorium, eksperimen di lapangan, atau pencatatan peristiwa penting untuk menentukan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif berbeda dengan pemimpin yang tidak efektif.

Ketiga, pendekatan kekuasaan-pengaruh (*power-influence approach*). Penelitian kekuasaan-pengaruh ini menguji proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya. Penelitian ini berusaha menjelaskan keefektifan kepemimpinan menurut jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin dan bagaimana kekuatan itu digunakan. Kekuatan ditinjau sebagai sesuatu yang penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan tetapi juga mempengaruhi rekan sekerja, atasan, orang yang berada di luar organisasi, seperti klien dan pemasok.

Keempat, pendekatan situasi (*situational approach*) yang menekankan pentingnya faktor konteks yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasi yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua subkategori utama. Kategori pertama berusaha mengungkap tingkat kesamaan atau keunikan proses kepemimpinan berbagai jenis organisasi, level manajemen, dan budaya. Subkategori lain

berusaha mengidentifikasi aspek situasi yang “melunakkan” hubungan karakteristik pemimpin (seperti ciri, keterampilan, perilaku) terhadap keefektifan kepemimpinan.

Kelima adalah pendekatan terintegrasi (*integrative approach*) yang melibatkan lebih dari satu jenis variabel kepemimpinan. Beberapa tahun belakangan ini sudah menjadi kebiasaan para peneliti untuk menggunakan dua atau lebih jenis variabel kepemimpinan dalam satu penelitian, tetapi tetap jarang sekali mendapatkan teori yang dapat mencakup semua hal tentang kepemimpinan (seperti, ciri, perilaku, proses pengaruh, variabel situasi, dan hasil).

Northouse juga memberikan pendapat yang hampir selaras mengenai pendekatan-pendekatan berdasarkan teori kepemimpinan. Ia mengklasifikasikan teori kepemimpinan dengan empat pendekatan yakni pendekatan sifat (*trait*), pendekatan keterampilan, pendekatan gaya, dan pendekatan situasional (Northouse, 2017).

a. Pendekatan Sifat (*Trait*)

Pendekatan sifat memiliki akar dalam teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa sejumlah orang dilahirkan dengan sifat khusus yang membuat mereka menjadi pemimpin besar. Dari banyaknya penelitian yang dilaksanakan selama bertahun-tahun oleh para ahli tentang karakteristik pribadi, jelaslah bahwa banyak sifat yang berkontribusi pada kepemimpinan. Sejumlah sifat penting yang selalu diidentifikasi di dalam banyak penelitian

adalah kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi.

- 1) Kecerdasan atau kemampuan intelektual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin cenderung memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan yang bukan pemimpin. Kemampuan verbal yang kuat, kemampuan membuat persepsi, serta kemampuan analisis tampaknya bisa membuat seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik. Kecerdasan digambarkan sebagai sesuatu yang memberi dampak positif pada kapasitas individu untuk kepemimpinan yang efektif.
- 2) Keyakinan diri. Keyakinan diri adalah kemampuan untuk merasa yakin dengan kemampuan dan keterampilan seseorang. Hal ini mencakup pemahaman akan harga diri dan keyakinan diri, serta keyakinan bahwa kita bisa membuat perbedaan. Kepemimpinan mencakup aktivitas untuk mempengaruhi orang lain, dan keyakinan diri memungkinkan pemimpin untuk merasa yakin bahwa upayanya untuk mempengaruhi orang lain itu tepat dan benar.
- 3) Ketekunan. Ketekunan adalah hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencakup karakteristik seperti inisiatif, keuletan, dominasi, dan hasrat. Orang dengan ketekunan akan bersedia untuk memaksa diri mereka, proaktif, dan memiliki kemampuan bertahan saat menghadapi hambatan. Orang yang tekun juga menunjukkan dominasi ketika pengikut perlu diarahkan.

- 4) Integritas. Integritas adalah karakter penting kepemimpinan lainnya yang merupakan cerminan dari karakter kejujuran dan keterandalan. Orang yang patuh pada sekumpulan prinsip yang kuat dan memikul tanggung jawab atas tindakan mereka, berarti memiliki integritas. Pemimpin dengan integritas menginspirasi keyakinan diri dalam diri orang lain karena mereka bisa dipercaya untuk melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan. Mereka setia, dapat diandalkan, dan tidak berpura-pura. Pada dasarnya, integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak mendapat kepercayaan dari kita.
- 5) Kemampuan bersosialisasi adalah kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan kemampuan bersosialisasi bersifat ramah, terbuka, sopan, peka, dan diplomatis. Mereka peka terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan kepedulian untuk kesejahteraan mereka. Pemimpin yang sosial memiliki keterampilan antarpribadi dan menciptakan hubungan yang kooperatif dengan pengikut mereka.

Selain itu, peneliti telah mendapati hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan sifat yang digambarkan dalam model kepribadian lima faktor. Sikap ekstrover adalah sifat yang paling terkait dengan kepemimpinan, diikuti oleh kehati-hatian, keterbukaan, neurotisisme yang rendah, serta keramahan. Lini penelitian terbaru lainnya berfokus pada kecerdasan emosional dan hubungannya dengan kepemimpinan. Penelitian ini

menyatakan bahwa pemimpin yang peka terhadap emosinya dan dampak emosinya pada orang lain, bisa menjadi pemimpin yang lebih efektif.

Pada tingkat praktis, pendekatan sifat terkait dengan sifat yang ditunjukkan pemimpin dan siapa yang memiliki sifat itu. Organisasi menggunakan instrumen penilaian kepribadian untuk mengidentifikasi bagaimana individu akan sesuai di dalam organisasi mereka. Pendekatan sifat juga digunakan untuk pemahaman dan pengembangan pribadi karena hal itu memungkinkan manajer untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka, serta untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang bagaimana mereka seharusnya mencoba untuk berubah, guna meningkatkan kepemimpinan mereka.

b. Pendekatan Keterampilan

Pendekatan keterampilan adalah perspektif yang terpusat pada pemimpin yang meyakinkan kompetensi pemimpin. Di dalam pendekatan tiga keterampilan, kepemimpinan yang efektif tergantung pada keterampilan pribadi: teknis, manusia, dan konseptual. Walaupun tiga keterampilan ini penting bagi pemimpin, manfaat dari setiap keterampilan beragam antara tingkat manajemen. Di tingkat manajemen yang lebih rendah, keterampilan teknis dan manusia itu paling penting. Untuk manajer tingkat menengah, tiga keterampilan yang berbeda sama pentingnya. Di tingkat manajemen puncak, keterampilan konseptual dan manusia adalah yang terpenting, dan keterampilan teknis tidak terlalu penting. Pemimpin akan lebih efektif ketika keterampilan mereka sesuai dengan tingkat manajemen mereka.

Dari perspektif yang lebih luas, pendekatan keterampilan dapat digunakan di masa depan sebagai model untuk desain program pengembangan keterampilan yang luas cakupannya. Pendekatan ini memberi bukti untuk mengajarkan pemimpin aspek penting dari mendengarkan, pemecahan masalah yang kreatif, keterampilan untuk menangani konflik, dan banyak lagi.

c. Pendekatan Gaya

Pendekatan gaya berbeda dari pendekatan sifat maupun keterampilan, karena pendekatan gaya berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin, bukan pada siapakah pemimpin itu. Hal itu menyatakan bahwa pemimpin melakukan dua jenis perilaku utama yakni perilaku tugas dan perilaku hubungan. Bagaimana pemimpin mengombinasikan dua jenis perilaku ini untuk mempengaruhi orang lain adalah fokus utama dari pendekatan gaya.

Pendekatan gaya ini mengingatkan pemimpin bahwa reaksi mereka terhadap yang lain terjadi di tingkatan tugas dan hubungan. Dalam sejumlah situasi, pemimpin perlu lebih berorientasi pada tugas, di mana dalam situasi lain mereka perlu lebih berorientasi pada hubungan. Demikian pula, sejumlah pengikut memerlukan pemimpin yang memberi banyak petunjuk, di mana yang lain memerlukan pemimpin yang bisa memberikan kepada mereka banyak dukungan dan bantuan. Pendekatan gaya memberi pemimpin cara untuk melihat perilakunya sendiri dengan membaginya ke dalam dua dimensi.

Pendekatan gaya membuat sejumlah kontribusi positif untuk pemahaman tentang proses kepemimpinan. Pertama, pendekatan gaya

menandai perubahan besar dalam fokus umum dari penelitian kepemimpinan. Kedua, banyak penelitian tentang gaya kepemimpinan mendukung dan memberi kredibilitas untuk prinsip dasar pendekatan ini. Ketiga, pada tingkatan konseptual, peneliti dari pendekatan gaya telah menemukan bahwa gaya pemimpin terutama mengandung dua jenis perilaku utama yakni tugas dan hubungan. Keempat, hal itu memiliki nilai empiris di mana hal itu memberi kita peta konseptual yang luas dan berguna, dalam mendapatkan suatu pemahaman tentang perilaku kepemimpinan kita.

d. Pendekatan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan untuk kepemimpinan yang tidak bersifat fleksibel. Pendekatan ini menjelaskan tentang bagaimana pemimpin bisa efektif di banyak jenis latar organisasi yang melibatkan banyak tugas organisasi yang beragam. Pendekatan ini menyediakan model yang menyarankan kepada pemimpin cara mereka seharusnya berperilaku atas tuntutan situasi tertentu.

Kepemimpinan situasional mengelompokkan kepemimpinan menjadi empat gaya: S1 adalah perintah tinggi-pemberian dukungan rendah, S2 adalah perintah tinggi-pemberian dukungan tinggi, S3 adalah perintah rendah-pemberian dukungan tinggi, dan S4 adalah perintah rendah-pemberian dukungan rendah. Model kepemimpinan situasional (SLII) menggambarkan bagaimana masing-masing dari empat gaya kepemimpinan diterapkan ke pengikut yang bekerja di tingkat perkembangan yang berbeda, dan D1 (rendah dalam kompetensi dan tinggi dalam komitmen), ke D2 (cukup cakap

dan rendah dalam komitmen), ke D3 (cukup cakap tetapi tidak memiliki komitmen), ke D4 (kecakapan dan komitmen tinggi).

Kepemimpinan yang efektif terjadi ketika pemimpin bisa mendiagnosis secara tepat tingkat perkembangan pengikut di dalam situasi tugas, dan ketika menampilkan gaya kepemimpinan yang disarankan yang sesuai dengan situasi itu. Kepemimpinan diukur dalam pendekatan ini dengan kuesioner yang menyediakan informasi tentang kemampuan diagnosis, fleksibilitas, dan keefektifan pemimpin. Kemampuan tersebut berguna dalam membantu pemimpin untuk belajar tentang bagaimana mereka bisa mengubah gaya kepemimpinannya, untuk menjadi lebih efektif dalam situasi yang berbeda.

Ada empat kekuatan untuk pendekatan situasional. Pertama, hal itu diakui oleh banyak orang sebagai standar untuk melatih pemimpin. Kedua, ini adalah pendekatan praktis yang dengan mudah dipahami dan diterapkan. Ketiga, pendekatan ini menetapkan empat saran yang jelas tentang bagaimana pemimpin seharusnya bertindak bila mereka ingin meningkatkan keefektifan kepemimpinan mereka. Keempat, kepemimpinan situasional mengakui dan menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan terbaik. Pemimpin justru harus fleksibel dan mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan tuntutan situasi.

Akhirnya, kepemimpinan situasional mengingatkan kita untuk memperlakukan setiap pengikut secara berbeda, berdasarkan tugas yang sedang dikerjakan dan mencari peluang untuk membantu pengikut belajar keterampilan baru dan menjadi lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, pendekatan ini menekankan bahwa pengikut

memiliki kebutuhan yang unik, dan patut untuk mendapatkan bantuan kita dalam usaha meningkatkan kinerja mereka.

Cara lain untuk mengelompokkan teori kepemimpinan adalah berdasarkan “tingkat konseptualisasi” atau jenis teori yang digunakan untuk menggambarkan pemimpin dan pengaruhnya kepada orang lain. Kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai (1) proses dalam individu (*intra-individual process*), (2) proses hubungan dua pihak (*dyadic process*), (3) proses grup (*group process*), atau (4) proses organisasi (*organization process*). (Yukl, 2017:17-22) Setiap level kepemimpinan tersebut tentu memiliki keunikan masing-masing, tetapi kebanyakan menggunakan proses grup dan organisasi. Selain itu tak sedikit pula yang mengintegrasikan beberapa level dalam pelaksanaannya.

Variabel kunci dan tingkat konseptualisasi ternyata bukan satu-satunya landasan untuk membandingkan teori kepemimpinan. Ada pembeda lain yang bisa digunakan seperti perbandingan antara (1) teori yang berpusat pada pemimpin versus berpusat pada pengikut, selama bertahun-tahun, peneliti hanya melakukan penelitian pada karakteristik pemimpin dan pengikut hanya dipelajari sebagai objek dari pengaruh pemimpin, maka pendekatan yang lebih seimbang sangat dibutuhkan dan telah ada beberapa kemajuan dalam hal itu; (2) teori universal versus kontengensi, yang membedakan yakni pada cakupan dimana teori menjelaskan proses dan hubungan yang pada intinya sama dalam semua situasi bukannya satu situasi khusus; dan (3) teori

deskriptif versus perskriptif, tergantung pada penekanan “apa yang seharusnya” bukan “apa yang terjadi sekarang” (Yukl, 2017:23-26).

Pemimpin yang baik tentu akan disegani oleh kelompoknya karena integritasnya dalam memimpin. Pemimpin yang kharismatik akan lebih menarik dan memiliki kemungkinan besar untuk berhasil memimpin kelompoknya. Hal ini tak lepas dari kemampuan seorang pemimpin sendiri dalam memimpin serta mengelola kelompok yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memang memiliki tugas untuk membangun budaya yang kuat dan tegas serta mampu untuk menanggapi kebutuhan serta sikap kelompok personil yang berbeda (Shatalebi & Yarmohammadian, 2011:3703-3704). Pemimpin yang sukses tentu akan mampu merealisasikan sebuah budaya yang baik tercipta dan terselenggara secara kontinyu di dalam kelompoknya.

3. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan atau gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku pengikutnya. Gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya (Daryanto, 2011:18). Sedangkan menurut Arep & Tanjung (2003:235), model atau gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk

menguasai atau mempengaruhi orang lain, masyarakat yang saling berbeda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Mahara, Harun, & Usman, 2017:1-2). Model kepemimpinan yang dipilih dapat terlihat baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga mampu menimbulkan keyakinan dari seorang pemimpin untuk mampu mempengaruhi pikiran anak buahnya.

Seorang kepala sekolah juga harus memilih model kepemimpinan yang tepat. Pemilihan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin memang sangatlah penting. Kepala sekolah memegang peranan penting untuk memastikan kualitas guru dan membina kreativitas (Yilmaz, 2010:3950). Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan suatu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mahara et al., 2017:2). Hal ini dikarenakan seorang pemimpin dengan model kepemimpinan yang baik akan mampu menciptakan pemimpin-pemimpin lain yang baik pula (Fitriati et al., 2014:262). Kepala sekolah yang memiliki kapasitas kepemimpinan yang kuat sangatlah baik untuk menciptakan dan mengelola sekolah dalam konteks pengajaran dan pembelajaran (Yilmaz, 2010:3950). Hanya pemimpin yang baik dengan kepemimpinan yang bagus yang akan mampu melahirkan pemimpin-pemimpin lain dengan kualitas yang baik pula.

Pada dasarnya ada dua unsur utama yang terdapat dalam setiap model kepemimpinan, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Berbicara mengenai model kepemimpinan,

(Sondang, 2003:31) membagi tipe pokok kepemimpinan menjadi lima, yaitu tipe kepemimpinan otokratik, paternalistik, kharismatik, *laissezfaire*, dan demokratik. Berikut merupakan uraian selengkapnya.

a. Model Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Perintah pemimpin tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi bawahan selain tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahan dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama.

Berikut ini merupakan ciri-ciri pemimpin dengan tipe otokratis menurut (Nurhayati, 2012:81). 1) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi, 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, 3) Menganggap bahwa bawahan adalah alat semata, 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap bahwa dirinyalah yang paling benar, 5) Selalu bergantung pada kekuasaan formal, 5) Dalam menggerakkan bawahan

selalu menggunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur ancaman dan paksaan

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggungjawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang paling kuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Kepala sekolah yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga pendidik maupun kependidikan. Ia hanya memberikan instruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman. Kepala sekolah yang demikian mengakibatkan suasana kurang kondusif dan kurang menyenangkan karena tenaga kependidikan bersifat statis dan hanya menunggu perintah dari kepala sekolah. Kondisi tersebut juga sering menimbulkan konflik antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan, baik secara individual maupun kelompok. (Mulyasa, 2005:269-270)

b. Model Kepemimpinan Paternalistik

Model kepemimpinan ini lebih mengutamakan kebersamaan. Model ini memperlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan adil dan setara mungkin. Pemimpin dengan model kepemimpinan paternalistik menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif, jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk

mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, serta sering bersikap maha tahu (Fadli, 2011:160).

Menurut (Nurhayati, 2012:82), tipe kepemimpinan paternalis yang bersifat paternal atau kebapakan memiliki sifat-sifat umum sebagai berikut. 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, 2) Bersikap terlalu melindungi bawahan, 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi, serta 4) Sering menganggap dirinya maha tau.

c. Model Kepemimpinan Kharismatik

Dalam model ini pemimpin mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, segan dan patuh pada orang-orang yang dipimpinnya. Adapun keistimewaan kepribadian yang umum dimiliki kepemimpinan model ini adalah akhlak yang terpuji.

Mengenai ciri-ciri pemimpin dengan model ini para pakar belum berhasil meneliti sebab-sebab yang menjadikan pemimpin tersebut terlihat berkharisma. Biasanya sosok pemimpin yang memiliki kharisma tidak perlu banyak mengumbar janji karena dengan sendirinya kharisma yang terpancar dari pemimpin tersebut akan menarik pengikut-pengikutnya. Bahkan seringkali dikatakan bahwa pemimpin

kharismatik diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural power*), kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan, dan sebagainya dimana kriteria tersebut juga tidak bisa digunakan sebagai penentuan kriteria pemimpin kharismatis (Nurhayati, 2012:82).

d. Model Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Dalam kepemimpinan ini apabila tidak ada seorangpun dari anggota kelompok atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan maka tidak ada kegiatan organisasi.

Kepala sekolah yang memiliki sifat *laissez faire* merupakan kebalikan dari yang otoriter, dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Kepala sekolah ini keliru menafsirkan demokrasi. Ia menafsirkan demokrasi sebagai kebebasan untuk mengemukakan, dan mempertahankan pendapat, serta kebijaksanaan masing-masing,

padahal demokrasi bukan kebebasan mutlak tetapi dibatasi oleh peraturan. Kepala sekolah bersifat pasif, tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga pendidik dan kependidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki sifat ini biasanya memosisikan diri sebagai penonton karena ia menganggap bahwa pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota. (Mulyasa, 2005:271)

e. Model Kepemimpinan Demokratis

Model kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuan memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan.

Model kepemimpinan demokratis ini dianggap sebagai model kepemimpinan yang terbaik dari beberapa model kepemimpinan yang telah ada. Hal ini dikarenakan pemimpin dengan model demokratis akan selalu mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan individu. Beberapa ciri model kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut (Nurhayati, 2012:82-83).

- 1) Dalam proses menggerakkan bawahan, selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk termulia di dunia
- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan dari kritik bawahannya
- 4) Mentolerir bawahan yang berbuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreatifitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan
- 5) Lebih menitikberatkan kerjasama dalam mencapai tujuan
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembina, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan. Keputusan

yang diambil oleh kepala sekolah dilakukan berdasarkan musyawarah. (Mulyasa, 2005:270)

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang efektif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya.

Robert Albanese & Fleet (1994) juga memaparkan model kepemimpinan berdasarkan kepribadian yang terdiri dari model kepemimpinan kharismatik, otoriter, demokratis, dan moralis.

a. Model kepemimpinan kharismatik

Model kepemimpinan kharismatik adalah model kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah kuning. Kelebihan model kepemimpinan kharismatik adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan kepribadian kuning ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsistenan

pemimpin tersebut. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf dan janji.

Model kepemimpinan kharismatik bisa efektif jika (1) mereka belajar untuk berkomitmen, sekalipun seringkali mereka akan gagal; dan (2) mereka menempatkan orang-orang untuk menutupi kelemahan mereka, dimana kepribadian ini berantakan dan tidak sistematis.

b. Model kepemimpinan otoriter

Model kepemimpinan otoriter adalah model pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Dalam model kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin yang menjalankan model kepemimpinan ini juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah merah. Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada pada pencapaian prestasinya.

Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah - langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan, sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya. Model kepemimpinan ini menganggap bahwa semua orang adalah musuh, entah itu bawahannya atau rekan kerjanya. Model kepemimpinan otoriter ini kadang kala menekankan kepada bawahannya supaya tidak menjadi ancaman, dengan kedisiplinan yang tidak masuk akal atau dengan target yang tak mungkin dicapai. Model kepemimpinan otoriter ini bisa efektif bila ada keseimbangan antara disiplin yang diberlakukan kepada bawahan serta ada kompromi terhadap bawahan.

c. Model kepemimpinan demokratis

Model kepemimpinan demokratis adalah model pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam model kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah putih. Pada model kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran

yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Kelebihan model kepemimpinan demokratis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Dalam bahasa sederhana, seorang pemimpin yang memiliki model kepemimpinan jenis ini merupakan diplomator yang ulung, atau *win-win solution*. Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan model demokratis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat – sangat keterlaluhan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

Model kepemimpinan demokratis ini akan efektif bila (1) pemimpin mau berjuang untuk berubah ke arah yang lebih; (2) punya semangat bahwa hidup ini tidak selalu *win-win solution*, ada kalanya terjadi *win-loss solution*. Pemimpin harus mengupayakan agar dia tidak selalu kalah, tetapi ada kalanya menjadi pemenang.

d. Model kepemimpinan moralis

Model kepemimpinan moralis adalah model kepemimpinan yang paling menghargai bawahannya. Kepribadian dasar pemimpin model ini adalah biru. Biasanya seorang pemimpin bermodel moralis sifatnya hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin bergaya moralis pada dasarnya memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang datang karena kehangatannya akan terlepas dari segala kekurangannya. Pemimpin bergaya moralis adalah sangat emosional. Dia sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

Gaya kepemimpinan moralis ini efektif bila (1) keberhasilan seorang pemimpin moralis dalam mengatasi kelabilan emosionalnya seringkali menjadi perjuangan seumur hidupnya; (2) belajar mempercayai orang lain atau membiarkan melakukan dengan cara mereka, bukan dengan cara anda.

Dari beberapa pendapat mengenai model kepemimpinan tersebut, sejatinya ada beberapa indikator untuk mengukur model kepemimpinan tersebut. Menurut Gibson (2004:), ada lima (5) indikator untuk mengukur model kepemimpinan yaitu karisma, pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individu.

- a. Karisma (*charisma*). Seorang pemimpin yang memiliki karisma tentu akan mempengaruhi bawahan dalam bekerja dan berperilaku yang sesuai

dengan keinginan pemimpinnya. Adanya karisma dalam diri seorang pemimpin seperti menjadi daya pikat tersendiri yang mampu membuat orang-orang di sekitarnya patuh kepadanya dengan sukarela tanpa paksaan. Hal ini tentu akan mendukung efektivitas hasil yang ingin dicapai oleh pemimpin tersebut.

- b. Pengaruh ideal (*ideal influence*). Seorang pemimpin yang baik tentu harus memiliki pengaruh yang positif bagi bawahannya. Seorang pemimpin tentu dinantikan perubahannya dalam memimpin suatu organisasi. Maka, ia harus mampu menciptakan suasana yang baik sehingga dapat memunculkan pengaruh yang baik pula di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.
- c. Inspirasi (*inspiration*). Pemimpin adalah orang yang dianggap memiliki kemampuan dan cara memimpin yang berbeda, maka ia harus memiliki kemampuan untuk menjadi sumber inspirasi bagi orang-orang di sekitarnya. Hal ini bertujuan agar anak buahnya memiliki inisiatif dan kemampuan sehingga dapat berkembang di kemudian hari sesuai harapan pemimpinnya.
- d. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Seorang pemimpin yang memiliki intelektualitas baik tentu akan memberikan dampak positif bagi bawahannya. Dengan kemampuan intelektualitasnya, pemimpin tersebut dapat menuntun serta membimbing anak buahnya untuk lebih maju dan senantiasa berpikir kreatif penuh inovasi. Harapannya tentu agar anak buahnya senantiasa mengalami kemajuan.

e. Perhatian individu (*individualized consideration*). Seorang pemimpin tak akan mampu bekerja secara mandiri dan tentu harus didukung oleh anak buahnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk memotivasi anak buahnya yakni dengan memberikan perhatian secara khusus kepada setiap anak buahnya. Adanya perhatian dari seorang pemimpin terhadap anak buahnya secara personal ini tentu akan mempengaruhi loyalitas setiap bawahannya dalam bekerja. Semakin besar kepedulian seorang pemimpin terhadap bawahannya tentu bawahannya akan semakin loyal dalam bekerja.

Untuk menjadi seorang kepala sekolah yang berhasil tentu harus memiliki model kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan di sekolahnya. Wahyudi (2012:26) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan tiga dimensi (tugas, perilaku, keefektifan) secara situasional dengan gaya instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif sesuai dengan tingkat kematangan dari stafnya atau guru-guru (Mbeu & Anwar, 2011:218). Gaya kepemimpinan instruktif diberikan kepada guru yang tidak mampu dan tidak berani memikul tanggung jawab. Gaya kepemimpinan konsultatif diterapkan kepada guru yang tidak mampu tetapi mau mengambil tanggung jawab. Gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan kepada guru yang memiliki kemampuan tetapi memiliki keraguan. Sedangkan gaya kepemimpinan delegatif diberikan kepada guru yang mampu dan mau memikul tanggung jawab. (Mbeu & Anwar, 2011:218)

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang efektif, ada pula yang dinamakan model kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini muncul guna memenuhi kebutuhan saat ini di tengah tuntutan zaman yang semakin berputar dengan cepatnya. Model kepemimpinan transformatif ini dianggap mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh diri dan bawahannya secara inovatif, memberdayakan staf dan organisasi dengan perubahan cara berfikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi, serta membawa organisasi menuju perubahan yang kontinyu melalui pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Nurhayati, 2012:83).

Pada hakikatnya pemilihan model kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin tidaklah sama bergantung pada situasi organisasi yang dipimpinya. Pertimbangan-pertimbangan yang harus dipikirkan salah satunya tentu dengan melihat bahwa model kepemimpinan yang akan diterapkannya nanti dapat memberikan pengaruh yang baik bagi anak buahnya. Model kepemimpinan yang dipilihnya harus membuat seorang pemimpin mampu mengarahkan anak buahnya untuk bertindak sesuai dengan keinginan pimpinan tersebut, tentu demi kebaikan organisasi dan disesuaikan pula dengan visi misi tujuan organisasi tersebut. Yang terpenting lagi bahwa model kepemimpinan yang dipilih akan mampu

membawa kenyamanan pada diri anak buahnya sehingga mereka dapat bekerja secara optimal.

Pemilihan model kepemimpinan dalam suatu organisasi pun tak terkekang hanya pada satu model saja. Justru sebaiknya seorang pemimpin mampu menerapkan berbagai macam model kepemimpinan dalam organisasinya. Hal ini bertujuan agar ia mampu mengatasi berbagai macam kendala yang muncul ke depannya. Oleh karena itu, disinilah peran seorang pemimpin yang harus berstrategi memilih model kepemimpinan yang tepat untuk memulihkan keadaan setelah adanya hambatan yang menghadang.

4. Model Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

a. Pengertian Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam islam sebagaimana dalam hadist Rasulullah SAW yang berbunyi: **كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (متفق عليه)**

Artinya “setiap manusia adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya kepada orang-orang yang telah dipimpinya.” (H.R. Bukhori dan Muslim)

Dari hadist di atas dapat diartikan bahwa semua manusia adalah pemimpin, dan semua pemimpin kelak akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dikerjakan. Hal ini ditegaskan dalam surah Yasin ayat 65 yang artinya, “*kelak pada hari kiamat nanti, kami akan menutup mulut-mulut mereka, dan berkatalah kepada Kami mengenai tangan dan kaki mereka*

yang akan memberikan kesaksian tentang apa yang telah mereka perbuat selama hidupnya”.

b. Model Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Islam memandang kepemimpinan sebagai salah satu sifat yang dimiliki manusia. Masing-masing memiliki hak yang sama untuk bisa memimpin. Pemimpin disebut juga dengan ulil amri (tafsir Ibnu Katsir) yaitu orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Maka dalam Al-Qur'an surat An-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.." (An-Nisaa' : 59)

Kepemimpinan sering disebut juga khadimul ummah (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, pegawai sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu.

Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an yaitu sebagai berikut:

- 1) Beriman dan bertakwa kepada Allah SWT

Iman merupakan dasar keyakinan hidup sebagai motivasi agar kita selalu berbuat amal shaleh. Di pihak lain amal shaleh selalu harus dikaitkan dengan keridhoan Allah. Sebagaimana dalam Firman Allah : (Surat An-Nuur:55)

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ
الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَلَمَانًا
يَعْبُدُونَنِي يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya : Dan Allah Telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana dia Telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang Telah diridhaiNya untuk mereka, dan dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik. (An-Nuur:55)

2) Beramal Shaleh

Beramal shaleh adalah cara positif untuk mengerjakan semua perbuatan baik, baik yang wajib maupun sunnah, yang diperintahkan Allah dan Rosulnya. Seorang pemimpin selalu menganjurkan orang lain untuk bekerja baik menyuruh berbuat yang Makruf mencegah perbuatan yang mungkar, maka ia sendiri yang harus memberikan contoh untuk berbuat yang demikian selalu beramal shaleh sesuai dengan Al-Qur'an (Surat Ash-Shaffat: 2-3).

- فَالْتَلَيْتِ زَجْرًا فَالزَّجْرَاتِ زَجْرًا

Artinya : Dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar-benarnya (dari perbuatan-perbuatan maksiat), 3. Dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran, (Ash-Shaffat:2-3)

Selain berfungsinya pemimpin sebagai pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator, maka implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dapat dilakukan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). Pertama, fungsi pemecahan masalah.

Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para sumber daya manusia dalam organisasi. Kedua, fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team (Together everyone achieve more). Dalam istilah lain tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Yaitu keadaan suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi.

3) Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. Alqur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti surat AS-Syura : 38 dan surah Ali Imron ayat 159.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya : Dan orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka diputuskan dengan musyawarah diantara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian rizki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy Syura: 38)

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

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu, karena itu maafkan mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. (QS. Ali Imran:159).

4) Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama, Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para penentang mereka. Sebagaimana firman Allah dalam surah An Nisa ayat 58, sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: Sesungguhnya Allah menuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila menetapkan hukumdi antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu, sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS, An Nisa:58)

5) Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat Al-Hajj : 41)

الَّذِينَ إِذَا مَكَتُّهُمْ فِي الْأَرْضِ الْأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكَ الْأُمُورِ

Artinya : orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungjawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. Hal ini tercermin dalam hadist Bukhari berikut:

Artinya : *Dari Ibnu Umar, dari Nabi SAW, beliau bersabda: “Ketahuilah Setiap daripada kamu adalah pemimpin, dan setiap daripada kamu akan diminta pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan dia akan diminta pertanggungjawaban terhadap yang dipimpin. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya, dan ia akan diminta pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang isteri adalah pemimpin bagi rumah tangga, suami dan anaknya, dan akan diminta pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang hamba adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan dia juga akan diminta pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ketahuilah setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban atas apa yang kamu pimpin.” (H.R, Muslim)*

6) Memiliki Integritas Tinggi

Seorang pemimpin dalam islam harus mempunyai integritas yang tinggi karena seorang pemimpin sangat disegani dan ditiru segala tingkah laku dan perbuatannya untuk tujuan yang baik.

7) Menjalin Kerjasama

Menjalin kerjasama dengan pihak lain memang sangat membantu sebagian besar pekerjaan atau masalah yang dihadapi, untuk itu seorang pemimpin diharapkan mampu memenuhi semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan baik dan tepat waktu. Hal ini sudah dilakukan pada masa khalifah Abu Bakar, Khalifah Umar bin Katthab, dan khalifah penerusnya. Beliau sangat menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan senantiasa melakukan kerjasama dengan pihak lain. Dalam Alquran surah Al Maidah ayat 2 disebutkan,

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالتَّعَدُّوانِ ۗ

Artinya : Tolong-menolonglah kalian dalam kebaikan dan jangan tolong-menolong dalam hal dosa atau kemaksiatan.

Seorang pemimpin dalam islam harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah uswatun hasanah. Dengan jiwa sosial pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosionalnya yang stabil, pemecahan

masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang konkret, rasional, dan argumentatif.

Islam juga sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran Islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muammalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apa pun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin Islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disintesisikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah perwujudan dari kemampuan kepala sekolah dalam melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai dengan gaya dan perilaku kepala sekolah tersebut, dengan indikator-indikator, 1) beriman, 2) beramal shaleh, 3) musyawarah, 4) adil, 5) bertanggung jawab, 6) memiliki integritas tinggi, dan 7) menjalin kerjasama.

5. Kedisiplinan Guru

Kedisiplinan berasal dari kata disiplin yang berarti tata tertib (di sekolah, kemiliteran, dan sebagainya); ketaatan (kepatuhan) kepada

peraturan (tata tertib dan sebagainya); bidang studi yang memiliki objek, sistem, dan metode tertentu (KBBI online). Kenneth W. Requena (Kenneth & Laurie, 2005:12) menjelaskan kata disiplin dalam bahasa Inggris *discipline* berasal dari akar bahasa latin yang sama (*discipulus*) yang memiliki makna sama yakni mengajari atau mengikuti pemimpin yang dihormati. Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi (Sulistyo & Wijayanto, 2015). Sedangkan kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan atau lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006:125). Dari beberapa pengertian di atas, maka disiplin dapat diartikan sebagai suatu bentuk perilaku yang taat peraturan atau norma-norma sosial yang berlaku.

Dalam hubungannya dengan pekerjaan, ada yang dinamakan disiplin kerja. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak (Sulistyo & Wijayanto, 2015:282). Disiplin kerja ini penting dimiliki oleh siapapun yang bekerja di suatu lembaga. Disiplin merupakan perilaku dasar yang harus dimiliki dalam pengembangan suatu karakter moral dan akan efektif ketika diterapkan sejak dini (Rahayuningsih & Sholikhan, 2016:42). Oleh karena itu kedisiplinan merupakan suatu hal mutlak yang wajib dimiliki oleh setiap orang. Hal ini dikarenakan tanpa sikap disiplin yang kuat, maka akan merusak sendi-sendi kehidupan yang dapat membahayakan kehidupan dirinya maupun orang lain.

Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan/lembaga dalam mencapai tujuan (Fathoni, 2006:126). Melihat hal begitu pentingnya kedisiplinan, maka seluruh elemen lembaga termasuk sekolah wajib menjalankan semua tata tertib yang telah ditetapkan. Kedisiplinan tidak hanya bisa ditegakkan oleh satu pihak misalnya hanya siswa saja. Butuh teladan dari kepala sekolah dan guru yang juga memiliki kedisiplinan yang baik dalam menjalankan setiap tugas-tugasnya di sekolah agar siswa juga memiliki karakter disiplin. Disiplin sebagai salah satu bentuk pendidikan karakter akan berjalan secara efektif jika karakter tersebut juga dilegitimasi, dimodelkan dan diperkuat oleh sekolah serta guru (Romanowski dalam Fallis et al., 2013:166). Kedisiplinan memang begitu penting dihadirkan dalam proses pembelajaran agar tercipta suasana positif yang dapat mendukung terselenggaranya proses kegiatan belajar mengajar secara optimal.

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

perkembangan siswa dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi siswa, baik potensi afektif, kognitif, dan psikomotorik sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.(Al Rasyidin dan Samsul (2005:41). 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.

“Dua nikmat yang sering disia-siakan oleh banyak orang, yaitu kesehatan dan waktu luang.” (HR. Al-Bukhari dan Ibnu ‘Abbas)

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.

Dalam Q.S Al ‘Asr ayat 1-3 juga dijelaskan mengenai sikap disiplin.

وَالْعَصْرِ ١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ٢ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ٣

Artinya:

1. *Demi masa*
2. *Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian*

3. *kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.*

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa setiap manusia mengalami kerugian. Siapa orang yang merugi itu? Yakni orang-orang yang menyia-nyaiakan 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. Bahwsanya orang yang disiplin tentu akan menggunakan waktu dengan bijak untuk berbuat kebajikan sebanyak-banyaknya sehingga ia akan terhindar dari kerugian waktu dan lain sebagainya. Ayat Alquran yang lain dalam surat an-nisa’ ayat 103, yang berbunyi :

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا
أَطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ١٠٣
فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا أَطْمَأْنَنْتُمْ
فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ١٠٣

Artinya : *“Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat(mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu*

berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman “ (an-nisa’: 103)

Kedisiplinan sangat dibutuhkan oleh suatu lembaga atau organisasi. Hal ini berkaitan untuk menjaga efisiensi kerja setiap individu yang bekerja di dalamnya. Tujuan utama kedisiplinan sendiri tak lain untuk mengefisiensikan 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.

Tujuan disiplin lainnya adalah agar seseorang mampu berperilaku sesuai dengan aturan yang ada. Menurut Hurlock (2003:28), tujuan disiplin adalah untuk membentuk perilaku sedemikian rupa sehingga seseorang akan mampu bertindak sesuai dengan peran-peran yang ditetapkan kelompok budaya dan tempat individu itu diidentifikasi. Orang yang disiplin tentu akan berbuat sesuai dengan porsi tanggung jawabnya. Ia tidak akan mudah lari dari suatu tugas yang telah dibebarkannya karena ia sudah terbiasa bertindak disiplin.

Kedisiplinan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi efektifitas suatu lembaga. Hal ini akan terlihat dari kondusifitas suasana kerja di suatu lembaga tersebut. Salah satu prinsip pembentuk sikap disiplin sendiri yaitu

mengajari seseorang untuk melakukan hal yang benar agar memperoleh perasaan nyaman dan hakiki saat melakukan sesuatu dan memberikan kontribusi kepada masyarakat (Kenneth & Laurie, 2005:12). Suasana disiplin akan mampu membuat suasana bekerja terasa lebih nyaman sehingga para individu yang bekerja di dalamnya akan maksimal dalam menjalankan setiap tugasnya. Dengan demikian efektifitas pekerjaan pun akan menjadi semakin baik.

Kedisiplinan juga memiliki fungsi lain. Dengan sikap disiplin akan membuat seseorang memiliki kecakapan mengenai cara belajar yang baik, juga merupakan bentuk proses ke arah pembentukan yang baik, yang akan menciptakan suatu pribadi yang luhur (Gie, 1988:59). Sedangkan menurut Hurlock (2003:97) disebutkan mengenai dua fungsi kedisiplinan yakni sebagai berikut.

a. Fungsi yang bermanfaat

- 1) Untuk mengajarkan bahwa perilaku tertentu selalu diikuti hukuman, namun yang lain akan diikuti pujian.
- 2) Untuk mengajar anak suatu tindakan penyesuaian yang wajar tanpa menuntut suatu konfirmasi yang berlebihan.
- 3) Untuk membantu anak mengembangkan pengendalian diri sehingga mereka dapat mengembangkan hati nurani untuk membimbing tindakan mereka.

b. Fungsi yang tidak bermanfaat

- 1) Untuk menakut-nakuti

2) Sebagai pelampiasan agresi orang yang disiplin

Kedisiplinan sendiri terbentuk atas aspek-aspek tertentu. Menurut Prijodarminto (1993:23-24), kedisiplinan memiliki tiga aspek, yaitu sebagai berikut.

- a. Sikap mental (*mental attitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
- c. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Sedangkan Hurlock, mengatakan bahwa ada empat unsur pokok untuk membangun kedisiplinan pada suatu individu sehingga mereka mampu berperilaku sesuai dengan standar yang telah ditentukan dalam kelompok sosialnya. Keempat unsur pokok itu adalah sebagai berikut (Hurlock, 2003:85-92).

- a. Peraturan sebagai pedoman perilaku

Hal pertama yang menjadi dasar sikap disiplin adalah peraturan.

Peraturan sendiri merupakan pola yang ditetapkan untuk tingkah laku.

Tujuannya untuk membekali seseorang dengan pedoman perilaku yang disetujui dalam situasi tertentu.

b. Hukuman untuk pelanggaran peraturan

Hukuman berasal dari kata kerja latin *punire* yang berarti menjatuhkan hukuman pada seseorang karena suatu kesalahan, perlawanan atau pelanggaran sebagai ganjaran dan pembalasan. Hukuman perlu ditetapkan untuk menegakkan jalannya peraturan yang telah ditetapkan. Hukuman ada sebagai bentuk keseimbangan alam untuk mengharmoniskan kehidupan manusia.

c. Penghargaan untuk perilaku yang baik dan sejalan dengan peraturan yang berlaku. Penghargaan diberikan atas suatu perbuatan baik yang telah dilakukan oleh seseorang. Selain hukuman, maka penyeimbang kehidupan lainnya berupa penghargaan. Penghargaan tak melulu berupa materi, tetapi dapat diwujudkan dalam bentuk lain seperti tanda isyarat, kata-kata pujian, senyuman, acungan jari, maupun tepukan di punggungnya.

d. Konsisten dalam peraturan dan cara yang digunakan untuk mengajarkan dan memaksanya. Konsisten berarti tingkat stabilitas. Konsisten harus menjadi ciri aspek kedisiplinan. Hal ini dikarenakan butuh suatu cara yang *ajeg* atau sama untuk memperlakukan suatu hal jika ingin meraih hasil yang maksimal. Sikap inkonsisten dapat menghancurkan perilaku positif yang mulai ditumbuhkembangkan dalam suatu kelompok sosial itu sendiri.

Menurut Bejo Siswanto (2010:291 dalam D. Arika 2016:22) 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.
- 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.

Sedangkan Hasan juga merumuskan indikator lain dalam disiplin kerja yaitu sebagai berikut (Cahyaningsih, 2017:5). 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.

Kedisiplinan merupakan suatu bentuk tindakan positif yang perlu ditanamkan dengan gaya pengelolaan yang baik. Manajemen perilaku positif dilakukan dengan mengacu pada kebijakan dan strategi proaktif yang berfokus pada pencegahan dan intervensi (Nooruddin & Baig, 2014:3). Begitu pula dengan manajemen kedisiplinan perlu dilakukan dengan fokus pencegahan serta intervensi pihak-pihak lain yang berusaha melemahkan berjalannya perilaku positif ini.

6. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Kepala sekolah merupakan seorang *leader* atau pemimpin. Hakikat seorang pemimpin yang baik itu seperti yang dikatakan oleh Ki Hajar Dewantara adalah seperti semboyan *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Artinya, seorang pemimpin itu di depan harus memberi contoh atau teladan bagi anak buahnya, di tengah memberikan semangat, di belakang memberikan daya kekuatan. Seorang

kepala sekolah harus memahami pepatah ini dengan sebaik-baiknya jika ingin memperoleh hasil maksimal dari tujuan yang telah ditetapkan. Termasuk untuk meningkatkan kedisiplinan guru.

Kepala sekolah memiliki peranan yang penting dalam mengelola sikap warga di sekolahnya. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan kebijakan, prosedur, aturan, dan peraturan (Nooruddin & Baig, 2014:3). Hal itu senada dengan Kinsler (2013) yang menjelaskan bahwa kepala sekolah memainkan peranan penting dalam merumuskan dan menerapkan kebijakan, prosedur, dan strategi untuk mengelola perilaku siswa. Sebagai seorang kapten, keseluruhan perilaku warga sekolah berada pada pundak kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah menempati peran sentral untuk mengarahkan kemajuan sekolah. Menurut Chaplain, kepala sekolah dianggap bertanggung jawab untuk menyediakan kepemimpinan yang baik; perencanaan strategis ditambah tanggung jawab keseluruhan perilaku warga sekolah (Nooruddin & Baig, 2014:3). Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan mampu menjadi inisiator dan memiliki kepedulian yang tinggi dalam mengelola sekolahnya. Demikian pula dengan iklim sekolah, khususnya mengenai penanaman kepercayaan warga sekolah yang merupakan tanggung jawab utama dari kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah yang baik ketika menetapkan sebuah kebijakan tentu harus turut berperan serta melaksanakan kebijakan yang telah disepakati bersama. Contoh perilaku yang baik termasuk kedisiplinan kepala sekolah

tentu akan menjadikan cambuk semangat bagi para guru dan karyawan untuk turut mengikuti perilaku disiplin yang telah dicontohkan itu. Tak hanya berhenti pada pemberian contoh, tetapi kepala sekolah harus selalu memberikan semangat atau motivasi yang kuat kepada para guru dan karyawan untuk mau melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah profesional perlu meningkatkan kedisiplinan untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin dari tenaga pendidik dalam melakukan tugasnya di sekolah (Mulyasa, 2005:80). Perlu dipahami kepada guru mengenai pentingnya sikap disiplin dalam bekerja sehingga seluruh elemen akan bersinergi dalam mewujudkan kondusifitas kerja.

Tentu saja untuk menjadikan sikap disiplin menjadi sebuah kebiasaan itu tidaklah mudah. Butuh proses yang tidak sebentar untuk membentuk dan menumbuhkembangkan sikap disiplin pada diri pribadi setiap orang. Perlu pembinaan, pengarahan, serta pengalaman untuk merasakan hasil positif dari kedisiplinan itu. Tentunya dalam pelaksanaannya harus didukung oleh semua pihak baik dari keluarga terutama lingkungan sekolah. Dibutuhkan pengembangan hubungan yang positif antara guru, murid, kepemimpinan kepala sekolah serta orang tua untuk merealisasikannya (Nooruddin & Baig, 2014:3). Ranupandojo menjelaskan beberapa prinsip-prinsip pendisiplinan sebagai berikut (Cahyaningsih, 2017:5644). a) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi, b) Pendisiplinan harus bersifat membangun, c) Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dan segera, d) Keadilan dalam

pendisiplinan sangat diperlukan, e) Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen, f) Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali

Disiplin sendiri berkaitan dengan motivasi (Martsiswati & Suryono, 2014:193). Dengan adanya motivasi, seseorang akan terdorong untuk bertindak disiplin secara sadar dan secara mandiri sehingga tidak perlu tekanan dari pihak lain, walaupun pada awalnya harus mendapat tekanan terlebih dahulu. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan sikap disiplin para guru sebagai tenaga pendidik dan para tenaga kependidikan. Strategi yang dapat digunakan kepala sekolah untuk membina sikap disiplin itu antara lain (1) membantu para tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu para tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya; dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan harus dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu, dalam membina disiplin para tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah harus berpedoman pada pilar demokratis, yakni dari, oleh, dan untuk tenaga pendidik dan kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri handayani. (Mulyasa, 2005:120-121)

Sikap disiplin ini memang memiliki peranan penting dalam kehidupan manusia. Disiplin akan membuat dirinya tahu dan membedakan hal-hal apa saja yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh

dilakukan, dan yang tidak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang) (Priodarminto, 1993:23). Mulyasa (2005:141-142), juga mengemukakan pentingnya disiplin yakni untuk menanamkan (1) *respect for authority* (rasa hormat terhadap kewenangan); (2) *co-operative effort* (upaya untuk menanamkan kerjasama); (3) *the need for organization* (kebutuhan untuk berorganisasi); dan (4) *respect for others* (rasa hormat terhadap orang lain).

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, maka kepala sekolah harus mampu menerapkan model kepemimpinan yang cocok di lingkungannya. Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam memberdayakan, membimbing, dan memotivasi guru untuk membantu mereka dalam mengelola perilaku siswa (Nooruddin & Baig, 2014:6). Supriadi menerangkan bahwasanya ada hubungan yang erat antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik (Mulyasa, 2005:25). Melihat hal tersebut, maka keberhasilan pembentukan sikap disiplin pada guru dan karyawan juga bergantung pada kompetensi kepala sekolah dalam membangun suasana disiplin itu sendiri. Iklim budaya sekolah yang sejak awal dibangun sikap disiplin tentu secara perlahan akan berimbas pada kepribadian warga sekolah yang memiliki sikap disiplin pula. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tentu akan berpengaruh pula terhadap pembentukan sikap disiplin para tenaga pendidik dan kependidikan.

Untuk menegakkan kedisiplinan tentu tidak semudah yang dibayangkan. Ada faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kedisiplinan guru, diantaranya sebagai berikut (Sutrisno, 2010:85-93). 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.

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 (Unaradjan, 2003:27-32).

a. Faktor-faktor eksternal, yaitu berkaitan dengan unsur-unsur yang berasal dari luar pribadi yang dibina. Faktor ekstern 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.

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.

Kedisiplinan sebagai suatu karakter sama dengan karakter lain dimana karakter terbentuk melalui pembiasaan diri. Sedangkan untuk menjadikan disiplin sebagai sebuah karakter dan kebiasaan tidaklah mudah. Banyak tantangan yang harus dihadapi. Diperlukan kesungguhan untuk benar-benar mampu mewujudkan karakter disiplin tersebut. Harus dilakukan berbagai macam reka daya untuk menanamkan kedisiplinan. Menurut Hurlock (2003:93-94), ada tiga cara untuk menanamkan kedisiplinan, yakni sebagai berikut.

a. Cara mendisiplinkan secara otoriter

Disiplin jenis otoriter ini ditandai dengan adanya peraturan dan pengaturan yang keras. Hal ini terlihat dari perilaku yang seakan harus dipaksakan dilakukan. Teknik pelaksanaannya dengan memberikan hukuman berat bila seseorang mengalami kegagalan atau tidak memenuhi standar yang diharapkan. Disiplin otoriter ini dapat berkisar dari pengendalian perilaku seseorang yang wajar hingga kaku bahkan sampai tidak memberikan kebebasan bertindak kecuali sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Disiplin otoriter ini lebih tampak pada pengendalian melalui kekuatan eksternal dalam bentuk hukuman, terutama hukuman fisik.

b. Cara mendisiplinkan secara permisif

Disiplin permisif ini memandang pola pembentukan disiplin yang berkembang dengan kecenderungan alamiah. Disiplin permisif tidak menggunakan hukuman sebagai pola pengendalian tetapi juga tidak membimbing individu untuk berjalan pada pola perilaku disiplin. Disiplin permisif ini merupakan bentuk protes terhadap bentuk disiplin yang kaku dan keras. Sering kali individu tidak diberikan batasan-batasan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Artinya, individu tersebut bebas melakukan hal-hal yang diinginkannya sendiri.

c. Cara mendisiplinkan secara demokratis

Disiplin dengan metode demokratis lebih menekankan aspek edukatif daripada hukuman pada pelaksanaannya. Pada metode demokratis ini, individu diberi penjelasan, diajak berdiskusi dan dilatih penalarannya untuk memahami pentingnya suatu perilaku dilakukan. Disiplin demokratis ini menggunakan hukuman dan penghargaan sebagai umpan baliknya. Hukuman yang diberikan pun tidak terlalu keras dan justru lebih ditekankan pada pemberian penghargaan.

Reisman dan Payne juga mengemukakan strategi umum untuk membina disiplin yakni sebagai berikut (Mulyasa, 2005:142-143).

a. *Self-concept* (konsep diri). Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga

para tenaga pendidik dan kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

- b. *Communication skills* (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
- c. *Natural and logical consequences* (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga pendidik dan kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut “*missbehavior*”. Untuk itu disarankan: 1) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta 2) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dan perilaku yang salah.
- d. *Values clarification* (klarifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- e. *Leader effectiveness training* (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.

- f. *Reality therapy* (terapi realitas). Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Untuk menerapkan berbagai macam strategi tersebut tentu tidak bisa sembarangan. Kepala sekolah harus mampu mempertimbangkan berbagai aspek, situasi, termasuk juga faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya.

B. Kajian Penelitian 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. Salah satunya penelitian Syukri (2012) yang berjudul “Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah”. Penelitian ini menggambarkan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Nurul Ihsan Tolitoli yang dipaparkan secara mendalam dengan prosedur dan langkah konkrit kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Nurul Ihsan serta faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah. Persamaan penelitian milik Syukri dengan penelitian ini terletak pada metode penelitian yang digunakan yang berupa penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif. Kedua penelitian juga sama-sama mengkaji tentang gambaran kepemimpinan kepala sekolah. Perbedaan penelitian Syukri dengan penelitian ini terletak pada kedalaman kajian kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan serta sasaran kajiannya dimana penelitian Syukri lebih mengarahkan kajian pada

kinerja guru. Sedangkan penelitian kajian penelitian ini difokuskan pada kajian kedisiplinan guru. Objek penelitian Syukri hanya terbatas pada satu lembaga sedangkan objek penelitian ini lebih luas yang mencakup SMK Muhammadiyah se-kabupaten Magelang.

Penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian milik Heru Subandono (2011) yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminl Depok Propinsi Jawa Barat)”. Penelitian Heru Subandono memaparkan aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru. Kesamaan kedua penelitian ini terletak pada kajian secara umum mengenai penerapan kepemimpinan kepala sekolah serta pada metode penelitian yang digunakan yakni menggunakan jenis penelitian studi kasus. Perbedaan penelitian ini terletak pada sasaran kajian yang ingin diteliti dimana penelitian Heru Subandono lebih ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sedangkan penelitian ini sasarannya ingin melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru. Selain itu objek penelitian yang digunakan dalam kedua penelitian juga berbeda. Penelitian Heru Subando menggunakan Sekolah Master Depok sebagai satu-satunya objek penelitian, sedangkan objek yang digunakan pada penelitian ini lebih banyak.

Penelitian milik Riza Mahara, Cut Zahri Harun, dan Nasir Usman (2017) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru pada MAN Pegasing Kabupaten Aceh Tengah” juga selaras dengan penelitian ini. Penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan

kepala sekolah dan dampaknya dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Persamaan dari kedua penelitian terletak pada kajian utama penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah serta model penelitian yang digunakan yakni deskriptif kualitatif. Perbedaan penelitian ini terletak pada capaian hasil yang diinginkan dimana penelitian Riza Mahara dkk ingin melihat adanya peningkatan kedisiplinan guru sedangkan penelitian ini melihat pengaruh model kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru. Perbedaan lain terletak pada objek penelitian yang digunakan.

Jurnal penelitian yang ditulis oleh Maharrani Dwi Cahyaningsih (2017) 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.

Penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian milik Anita Syahidah Rahmah (2018) yang berjudul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Profesionalitas dan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Jatinom Klaten”. Penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan profesionalitas guru PAI, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru yang meliputi: kemampuan guru PAI, kedisiplinan guru PAI dan tanggungjawab guru PAI. Persamaan dari kedua penelitian ini terletak pada kajian utama yaitu gaya atau model kepemimpinan kepala sekolah serta metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Perbedaannya terletak pada capaian hasil yang diinginkan dimana penelitian Anita Syahidah Rahmah untuk melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap profesionalitas dan kinerja guru PAI, sedangkan penelitian ini melihat model kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru (semua guru) yang ada di sekolah tersebut, selain itu obyek penelitian ini lebih luas yang mencakup SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang.

C. Alur Pikir

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, profokator, 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.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menerapkan berbagai macam model kepemimpinan yang ada yaitu model kepemimpinan otokratik, model kepemimpinan paternalistik, model kepemimpinan kharismatik, model kepemimpinan *laissez faire* (bebas) , dan model kepemimpinan demokratis. Pada kepemimpinan model otokratik kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai

penguasa dan menganggap guru/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah bawahannya yang harus patuh terhadap penguasa tersebut. Model kepemimpinan paternalistik, kepala sekolah memosisikan dirinya sebagai orang yang paling mampu dan menganggap guru/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak dewasa dan tidak mampu jika diberi tugas, sehingga selalu dikerjakan sendiri. Model kepemimpinan kharismatik memiliki ciri yang khas dan tidak semua orang memiliki karena bersifat alamiah, pemimpin seperti ini memang tidak banyak karena dikaguminya dan diikutinya bukan karena kemampuannya akan tetapi yang paling menonjol adalah karena kekuatan gaibnya untuk menghipnotis pengikutnya sehingga percaya sepenuhnya akan kekuatan dan kemampuan sang pemimpin, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan hanya ikut apa kata pemimpin tidak berani mengambil inisiatif atau berkreasi tanpa persetujuan pemimpinnya. Berbeda lagi dengan model kepemimpinan *laissez faire* (bebas) kepala sekolah memberi kebebasan kepada bawahannya untuk melakukan kreasi sesuai kemampuannya masing-masing demi kemajuan sekolahnya. Sedang model kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan tenaga pendidik/guru merupakan mitra yang harus berjalan bersama seiring sejalan untuk mengembangkan sekolah. Atasan dan bawahan saling bersinergi ketika mengambil keputusan selalu meminta pendapat bawahannya. Akan tetapi dalam perjalanannya pasti akan ditemui hambatan-hambatan yang menghadang. Kepala sekolah sebagai seorang yang visioner harus dengan cepat mengatasi hambatan-hambatan yang menjadi kendala dalam penerapan model-model kepemimpinan itu sebagai upaya untuk melihat pengaruhnya terhadap kedisiplinan guru. Seketika ada hambatan maka

harus segera ada solusi yang ditawarkan untuk mengatasinya. Kepala sekolah tidak boleh berlarut-larut membiarkan hambatan yang ada mempengaruhi kelancaran proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah tersebut. Harus dicarikan solusi yang paling efektif untuk mengatasinya.

Tabel 2.1 Indikator Model Kepemimpinan

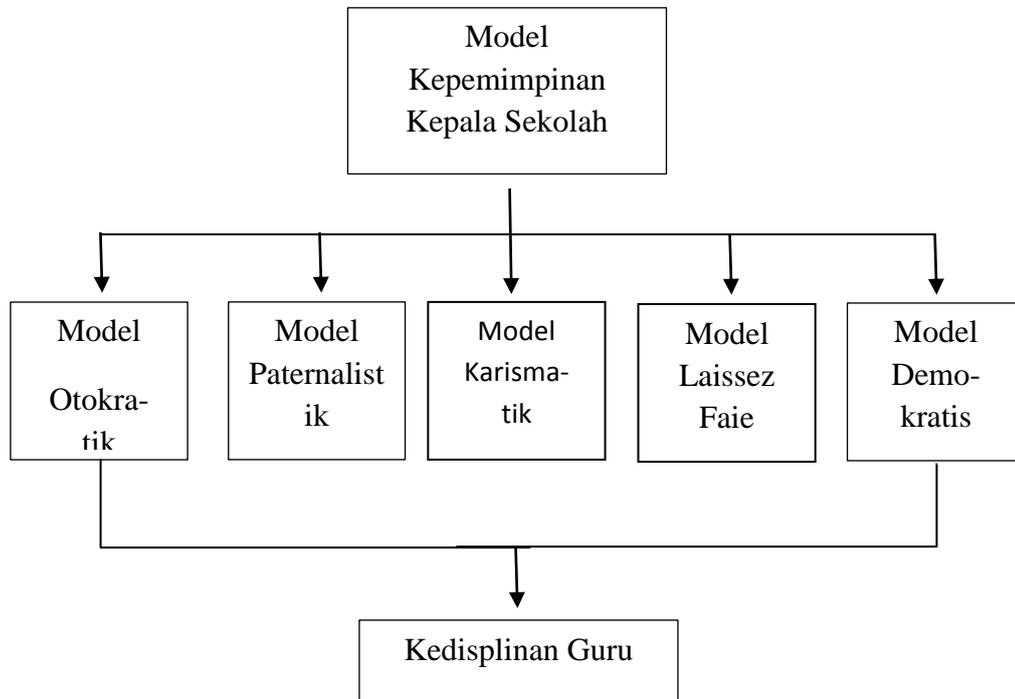
Model Kepemimpinan	Indikator
Model Kepemimpinan Otokratik	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai penguasa 2. kepala sekolah menganggap guru/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah bawahannya yang harus patuh terhadap penguasa tersebut
Model Kepemimpinan Paternalistik	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai orang yang paling mampu 2. kepala sekolah menganggap guru/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak dewasa dan tidak mampu jika diberi tugas, sehingga selalu dikerjakan sendiri
Model Kepemimpinan Kharismatik	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepala sekolah memiliki kewibawaan alamiah; 2. kepala sekolah memiliki kekuatan gaib untuk menghipnotis pengikutnya sehingga percaya sepenuhnya akan kekuatan dan kemampuan sang pemimpin, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan hanya ikut apa kata pemimpin tidak berani mengambil inisiatif atau berkreasi tanpa persetujuan pemimpinnya
Model Kepemimpinan Laissez Faire (Bebas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepala sekolah memberi kebebasan kepada bawahannya untuk melakukan kreasi sesuai kemuannya sendiri-sendiri. 2. Pemimpin sebagai symbol atau lambang?
Model Kepemimpinan Demokratis	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepala sekolah dan tenaga pendidik/guru merupakan mitra

	yang harus berjalan bersama seiring sejalan untuk mengembangkan sekolah. Atasan dan bawahan saling bersinergi ketika mengambil keputusan selalu meminta pendapat bawahannya
--	---

Table 2.2 Indikator Kedisiplinan Guru

Disiplin Guru	Indikator
1. Disiplin Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan tugas dengan baik 2. Menyelesaikan tugas tepat waktu 3. Masuk dan keluar kelas tepat waktu
2. Disiplin Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat materi pelajaran dengan penuh kreatifitas dan inovatif 2. Menyenangkan saat mengajar 3. Membuat RPP
3. Disiplin Beribadah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru melaksanakan shalat berjamaah 2. Guru mengajak siswa untuk beribadah saat waktunya tiba 3. Guru mengucapkan salam saat masuk dan keluar kelas
4. Disiplin Menegakkan Aturan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang berlaku
5. Disiplin Sikap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru bertingkah laku sopan 2. Guru memakai pakaian sesuai seragam yang ditentukan

Berdasarkan kajian di atas, maka penelitian yang berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang” dapat dipaparkan dalam gambaran alur penelitian dengan skema sebagai berikut.



Gambar 2.1 Alur Pikir Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini berusaha untuk menelaah tentang “Model kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang”. Untuk menelaah permasalahan tersebut maka kajian penelitian dapat dijabarkan dalam bentuk eksplanatori, yaitu penelitian yang bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Untuk itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis, yaitu berusaha memaparkan secara sistematis materi-materi pembahasan yang berasal dari berbagai sumber untuk dianalisis dengan cermat agar mendapatkan hasil dan kesimpulan.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975:5), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2004:4). Selaras dengan Bogdan dan Taylor, (Creswell, 2017:) juga menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah jenis penelitian dimana peneliti sangat tergantung terhadap informasi dari objek/partisipan pada ruang lingkup yang luas, pertanyaan yang bersifat umum, pengumpulan data yang sebagian besar terdiri atas kata-kata/teks dari partisipan, menjelaskan dan melakukan analisa terhadap kata-kata dan melakukan penelitian secara subyektif. Sedangkan menurut Agustian (2016:91),

pendekatan kualitatif sendiri merupakan pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu dimana penggunaan rancangan dengan pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui variabel-variabel yang diteliti secara mendalam. Dengan demikian penelitian kualitatif deskriptif dapat dimaknai sebagai penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau memaparkan data yang berupa kata-kata/teks berkaitan dengan suatu fenomena sosial tertentu dan dijabarkan sesuai dengan kondisi nyata yang terdapat di lapangan.

Penelitian yang penulis lakukan tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru SMK se-kabupaten Magelang berkaitan dengan tindakan kepala sekolah yang mengambil peran aktif dalam upaya pembentukan karakter disiplin para guru. Dengan memfokuskan pada model kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat diperoleh informasi. Berkaitan dengan model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan para guru. Kemudian penulis juga akan berusaha mengungkap peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti terletak di kabupaten Magelang, dari beberapa kecamatan yang ada di kabupaten Magelang. Dalam penelitian ini sekolah yang dijadikan lokasi penelitian sebanyak 4 (empat) Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah di kabupaten Magelang. Keempat sekolah tersebut

yaitu SMK Muhammadiyah Bandongan, SMK Muhammadiyah Salaman, SMK Muhammadiyah 2 Muntilan, dan SMK Muhammadiyah Mungkid,

SMK Muhammadiyah yang ada di Kabupaten Magelang berjumlah 14 sekolah. Dari 14 SMK Muhammadiyah di Kabupaten Magelang masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kekurangannya hampir sejajar dengan yang lainnya, tetapi ada yang mempunyai kelebihan dibanding dengan yang lainnya. Peneliti memilih 4 (empat) SMK Muhammadiyah tersebut sebagai lokasi penelitian dengan alasan sebagai berikut : 1) lokasinya strategis dan mudah dijangkau, 2) prestasi akademik dan non akademik yang diraihinya, 3) memiliki keunggulan yaitu menjadi sekolah rujukan nasional, 4) memperoleh Akreditasi A, 5) karakter kepala sekolah yang kuat berbeda dengan lainnya, 6) tingkat kedisiplinan guru lebih baik dibanding lainnya, 7) gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda dengan lainnya

2. Waktu Penelitian

Pelaksanaan kegiatan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Penyusunan proposal penelitian dilaksanakan pada bulan januari 2019
- b. Seminar proposal tesis tanggal 16 Mei 2020
- c. Proses perizinan penelitian dilakukan pada bulan November sampai Desember 2019, akhirnya diperpanjang sampai Juli 2020
- d. Pengumpulan data dilakukan mulai bulan Januari 2020 sampai bulan Juli 2020
- e. Penyusunan laporan penelitian dan analisisnya dilakukan mulai bulan Maret 2020

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu berasal dari wawancara langsung yang disebut sebagai informan atau narasumber. Dalam penelitian ini menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, yang benar-benar menguasai suatu objek yang peneliti teliti. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi yang tepat, maka peneliti memilih informan kunci yang tepat untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Adapun data informan penelitian sebagai berikut:

Table 3.1. Data informan Penelitian

No	Informan	Bentuk Data	Tujuan
1	Kepala Sekolah	a. Data Profil sekolah: (wawancara dan dokumen) b. Data kedisiplinan Guru (wawancara dan dokumen)	a. Untuk mengetahui sejarah, visi, misi dan prestasi sekolah b. Untuk mengetahui kedisiplinan guru saat ini
2	Wakil kepala sekolah bidang kurikulum	a. Data tentang Gaya/ Model kepemimpinan kepala sekolah (wawancara & dokumen) b. Data kedisiplinan guru (wawancara dan dokumen)	a. Untuk mengetahui gaya/model kepemimpinan kepala sekolah b. Untuk mengetahui kedisiplinan guru
3	Pendidik/Guru	a. Data tentang Gaya/ Model kepemimpinan kepala sekolah (wawancara & dokumen) b. Data kedisiplinan guru (wawancara dan dokumen)	a. Untuk mengetahui gaya /model kepemimpinan kepala sekolah b. Untuk mengetahui kedisiplinan guru
4	Karyawan / Staf TU/bagian ketenagaan	a. Data tentang Gaya/ Model kepemimpinan kepala sekolah (wawancara & dokumen) b. Data kedisiplinan guru (wawancara dan dokumen)	a. Untuk mengetahui gaya /model kepemimpinan kepala sekolah b. Untuk mengetahui kedisiplinan guru

5	Peserta didik/Siswa	a. Data kedisiplinan guru (wawancara dan dokumen)	a. Untuk mengetahui kedisiplinan guru
---	---------------------	---	---------------------------------------

Selain sumber data di atas, juga digunakan sumber data pendukung yang berupa dokumen profil sekolah, data guru dan karyawan, tata tertib guru dan karyawan, dan data rekapitulasi rapot guru.

D. Tehnik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Tehnik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menjadi aktivitas yang tak bisa terelakkan dalam sebuah penelitian. Terminologi “human as instrumen” 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:

a. Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan (Sudaryono, 2018:216). 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 (Sugiyono, 2003:166). 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 nonparticipatory observation (observasi nonpartisipatif) (Sudaryono, 2018:216). Selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur (Sugiyono, 2003:166). Dalam penelitian ini, jenis observasi yang digunakan adalah observasi nonpartisipatif dimana peneliti hanya berkedudukan sebagai pengamat serta tidak ikut berperan serta dalam kegiatan.

Table 3.2 Indikator Kebutuhan Data Observasi

No	Kebutuhan Data
1	Program/kegiatan untuk meningkatkan kedisiplinan guru
2	Model/gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru

b. Wawancara

Wawancara merupakan perangkat untuk memproduksi pemahaman situasional (*situated understandings*) yang bersumber dari episode-episode interaksional khusus (Denzin & Lincoln, 1994, 2009). Sedangkan Sudaryono (2018:212) memaparkan wawancara sebagai suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Lebih lanjut Sugiyono (2003:157) 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. 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 subyek yang menjadi sasaran penelitian. Pelaksanaan wawancara tak hanya dilakukan pada satu narasumber saja, tetapi dengan menggunakan lebih dari 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 tak terstruktur (*unstructured interview*) yakni wawancara yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Table 3.3. Indikator Kebutuhan Data Wawancara

No	Informan	Kebutuhan Data
1	Kepala Sekolah	1. Program untuk meningkatkan kedisiplinan guru 2. Peran Kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru
2	Wakil kepala sekolah	1. Model Kepemimpinan kepala sekolah dalam

	bidang kurikulum	meningkatkan kedisiplinan guru 2. Peran Kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru
3	Pendidik/Guru	1. Model Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru 2. Peran Kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru
4	Karyawan/Staf/bagian ketenagaan	1. Model Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru 2. Peran Kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru
5	Peserta Didik/Siswa	1. Peran Kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru 2. Kedisiplinan guru

c. 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 (Sudaryono, 2018:219). Lebih lanjut dijelaskan bahwa dokumen bisa 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.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pokok dalam penelitian ini adalah peneliti (*human instrument*). Dalam hal ini peneliti berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga ia akan mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksikan objek yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi 'positivisme' dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri.

Menurut Stake teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui triangulasi dan member check. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Moleong, 2018:330. Triangulasi membantu peneliti untuk memeriksa keabsahan data melalui pengecekan dan perbandingan terhadap data. Sedangkan menurut (Denzin & Lincoln, 2009) ada empat jenis triangulasi yang dapat digunakan sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, peneliti, teori, dan metodologi.

Untuk *member check*, Stake merekomendasikan peneliti untuk melakukan pengecekan kepada anggota yang terlibat dalam penelitian ini dan mewakili

rekan-rekan mereka untuk memberikan reaksi dari segi pandangan dan situasi mereka sendiri terhadap data yang telah diorganisasikan oleh peneliti.

Kegiatan validasi temuan hasil penelitian ini akan dilaksanakan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut.

1. Kredibilitas, atau disebut juga validasi internal. Kredibilitas ini merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan dan menggambarkan konsep peneliti dengan konsep yang diperoleh dari responden atau narasumber. Pada tahap kredibilitas ini akan dilakukan kegiatan sebagai berikut.
 - a. Triangulasi, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengoreksi kebenaran data, dimana prosesnya dengan membandingkan data yang diperoleh dengan sumber lain, seperti narasumber yang dianggap kompeten. Dalam hal ini unsur yang dimaksud dapat diambil dari perwakilan komite sekolah masing-masing.
 - b. Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*), yaitu kegiatan yang berupa diskusi dengan narasumber yang kompeten tetapi tidak berkepentingan dengan penelitian, tentang hasil pengumpulan data lapangan, sekaligus meminta saran dan masukan kritis. *Member chek*, kegiatan yang berupa penarikan kesimpulan secara bersama dengan setiap responden setelah dilakukan wawancara. Hal ini bertujuan untuk menghindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumber data.

2. Transperabilitas, disebut juga validasi eksternal, merupakan tahapan yang maknanya bahwa hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat dan dalam situasi lain yang berbeda.
3. Dependabilitas, kegunaan tahapan ini untuk menguji konsistensi hasil penelitian, artinya untuk mengetahui dapat dan tidaknya hasil temuan diulang untuk meneliti di tempat lain.
4. Konfirmabilitas, kegiatan pada tahapan ini berkaitan dengan objektivitas hasil penelitian, yang pelaksanaannya dapat dilakukan dengan melakukan pemeriksaan ulang, sekaligus pengecekan untuk memberikan keyakinan bahwa hal-hal yang dilaporkan dapat dipercaya dan sesuai dengan situasi nyata di lapangan.

F. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, manajemen, analisis, dan interpretasi data empiris adalah proses yang sangat kompleks (Denzin & Lincoln, 1994, 2009). Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan bagian dari rancangan riset, tinjauan pustaka, pembentukan teori, pengumpulan data, pengurutan data, pengarsipan dan pembacaan data, serta bagian dari penulisan hasil penelitian (Murti dalam Sudaryono, 2018:344).

Analisis data kualitatif (Bogdan & Biklen, 1982) dalam Moleong, 2018:248 adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting,

dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Seiddel, 1998 dalam Moleong,2018:248, bahwa analisis data kualitatif prosesnya berjalan sebagai berikut:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensitesiskan, membuat ihtisar, dan membuat indeksinya.
3. Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

Selanjutnya menurut Janice McDrury (*collaborative group analysis of data, 1999*) dalam Moleong,2018:248, tahapan analisis data adalah sebagai berikut:

1. Membaca/mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data,
2. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data,
3. Menuliskan 'model' yang ditemukan,

Dari devinisi-devinisi tersebut dapatlah kita pahami bahwa ada yang menemukan proses, ada pula yang menjelaskan tentang komponen-komponen yang perlu ada dalam sesuatu analisis data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah data yang berupa hasil observasi, wawancara, dan hasil studi dokumentasi disajikan secara deskriptif dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Reduksi data, dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan, agar ditemukan hal-hal yang pokok dari objek yang diteliti sesuai dengan fokus penelitian.
2. Display data, dilakukan dengan merangkum secara sistematis hal-hal pokok yang didapat dari tahap reduksi data sehingga mudah diketahui maknanya.
3. Verifikasi data, yaitu melakukan pengujian terhadap kesimpulan yang telah diambil dengan data pembandingan yang bersumber dari hasil pengumpulan data dan penunjang lainnya.

BAB V
PENUTUP
SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Model Kepemimpinan yang Digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang

Model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang yang diteliti, hampir terdapat kesamaan model kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Model kepemimpinan yang digunakan memang tidak murni satu model, akan tetapi yang paling dominan adalah model kepemimpinan demokratis.

Model kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan guru yaitu model kepemimpinan demokratis karena kepala sekolah bersifat tegas, komitmen, sangat terbuka, menerima saran dan kritik, serta mengajak para stafnya berperan aktif untuk memberi masukan dan ide-ide dalam suatu program kerja, sebelum kepala sekolah

mengambil keputusan. Kepala sekolah juga mengutamakan musyawarah setiap ada permasalahan. Walau pada akhirnya keputusan ada di tangan kepala sekolah. Kepala sekolah mendorong para guru untuk terus belajar dan berinovasi dalam pembelajaran. Kepala sekolah mendorong guru dan karyawan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang menambah ilmu pengetahuan, misalnya MGMP, workshop, magang maupun pelatihan.

Kepala sekolah juga mempunyai model kepemimpinan kharismatik karena mempunyai kemampuan menggerakkan atau mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mempunyai rasa hormat, patuh, dan segan terhadap pemimpinnya. Selain itu ada keistimewaan kepribadian yang dimiliki kepala sekolah yaitu mempunyai akhlaq yang terpuji.

Oleh karena itu Model kepemimpinan demokratik sangat efektif untuk meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang

Dari hasil penelitian di Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah se- Kabupaten Magelang dapat diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru membutuhkan proses. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin berusaha menjadi contoh yang baik, membina, dan mengarahkan. Guru menjadi meningkat kedisiplinannya dalam hal:

- a. Disiplin waktu: kehadiran guru tertib, bila mendapat tugas dari sekolah melaksanakan dengan baik
- b. Disiplin Administrasi: guru menyusun perangkat pembelajaran antara lain Silabus, Prota, Promes, dan RPP, di kelas guru menyenangkan dalam melaksanakan pembelajaran, dan guru mampu menyusun materi pembelajaran penuh kreatifitas dan inovatif.
- c. Disiplin Beribadah: guru menunjukkan akhlak yang baik atau terpuji, guru bersama siswa melaksanakan shalat berjamaah, guru mengajak siswa ikut shalat berjamaah, dan guru mengucapkan salam saat masuk dan keluar kelas, serta guru memberi keteladanan yang baik.
- d. Disiplin Menegakkan Aturan: guru melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi masing-masing, guru melaksanakan aturan yang berlaku (misal: memakai seragam)
- e. Disiplin Sikap: guru bertingkah laku sopan, guru memakai pakaian yang menutup aurat sesuai dengan syariat islam.

B. Saran

Berdasar hasil penelitian yang penulis lakukan, maka penulis memberi saran kepada beberapa pihak, yaitu:

1. Sebaiknya kepala sekolah sesering mungkin menggunakan model kepemimpinan demokratik karena memanusiakan manusia, guru diajak berdiskusi misalnya dalam menyusun kurikulum, menyusun jadwal, pembagian tugas mengajar, serta diikutkan dalam kegiatan-

kegiatan yang menambah wawasan guru. seperti: seminar, kelompok karya ilmiah, atau didorong untuk membuat karya ilmiah.

2. Kepala sekolah sebaiknya menerapkan model kepemimpinan kepala sekolah yang bervariasi sesuai dengan tujuan yang dicapai.
3. Kepala sekolah untuk lebih meningkatkan evaluasi dan monitoring kepada guru agar kedisiplinan yang sudah baik menjadi tidak menurun kualitasnya.
4. Kepala sekolah diharapkan untuk tetap dapat menjadi contoh yang baik dalam hal kedisiplinan dalam segala bidang. Karena kepala sekolah merupakan figure bagi bawahannya.
5. Bagi para guru sebaiknya tetap melaksanakan tata tertib yang ada di lembaganya. Bahkan membudayakan disiplin di dalam dirinya. Sehingga ketika berada dimanapun disiplin tetap melekat pada diri seorang guru. Perlu diingat bahwa guru adalah figure dari peserta didik, jika guru berakhlaq baik maka peserta didik akan menirunya, sebaliknya jika guru tidak berakhlaq yang terpuji maka peserta didiknya kemungkinan besar juga akan menirunya.

C. Penutup

Alhamdulillah, puji syukur hanya kepada Allah SWT yang telah memberi hidayah, rahmad, serta nikmat yang tiada terhingga, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Segenap daya, upaya dan kemampuan telah penulis usahakan dalam penyusunan ini, namun penulis menyadari bahwa

tesis ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharap saran, masukan dan kritik yang membangun demi perbaikan tesis ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, R. (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Manajer Pendidikan*, 10(1), 88–95.
- Al-Raysidin dan asyamsul (2005). *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press
- Arep, I., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Asmani, J. M. (2012). *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: DIVA Press.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Beerel, A. (2010). *Leadership and Change Management*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Cahyaningsih, M. D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Guru Di Sma Negeri 14. *Administrasi Negara*, 5(1), 5640–5654.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Edisi Keti). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daryanto. (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California: SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. (Dariyatno, B. S. Fata, Abi, & J. Rinaldi, Eds.) (Bahasa Ind). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fadli, A. (2011). *Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Manhalun Nasyiin Press.
- Fallis, A. ., Madkur, A., Narvaez, D., Lapsley, D., Silvia, A., Steedly, M. M., ... Larson, K. (2013). Understanding the Importance of Character Education. *The Asian Conference on Language Learning*, 3(4), 1–16. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Fitriati, R., Romdana, R., & Rosyidi, U. (2014). The Practice of the School Principal's Leadership in Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL): The Study of Leadership Styles and Techniques with Cognitive Mapping Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icicies 2013), 258–268. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.434>

- Gie, T. L. (1988). *Cara Belajar yang Efisien*. Yogyakarta: Pusat Kamajuan Studi UMG Press.
- Hariri, H., Ridwan, & Karwan, D. H. (2017). *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan menuju Kepemimpinan Efektif*. Yogyakarta: Expert.
- Hurlock, E. B. (2003). *Perkembangan Anak*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kenneth, W. R., & Laurie, M. (2005). *Good Kids Bad Behavior*. Jakarta: PT Prestasi Pustakarya.
- Kinsler, J. (2013). School discipline: A source or salve for the racial achievement gap? *International Economic Review*, 54(1), 355–383.
- Lussier, N., R., & F., A. C. (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. USA, South-Western: College Publishing.
- Mahara, R., Harun, C. Z., & Usman, N. (2017). Gaya Kepemimpin Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru pada MAN Pegasing Kabupaten Aceh Tengah. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(1), 1–9.
- Martsiswati, E., & Suryono, Y. (2014). Peran Orang Tua Dan Pendidik Dalam Menerapkan Perilaku Disiplin Terhadap Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(2), 187. <https://doi.org/10.21831/jppm.v1i2.2688>
- Mbeu, L. O. M., & Anwar. (2011). Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 2(17), 215–224.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nadlir, M. (2018). Komnas HAM Catat 4 Kondisi Darurat Pendidikan Indonesia - Kompas.com. Retrieved September 27, 2018, from <https://nasional.kompas.com/read/2018/05/02/12581141/komnas-ham-catat-4-kondisi-darurat-pendidikan-indonesia>
- Nooruddin, S., & Baig, S. (2014). Student Behavior Management-- School Leader-s Role in the Eyes of the Teachers and Students. *International Journal of Whole Schooling*, 10(January), 1–20.
- Northouse, P. G. (2017). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. (A. Cahyani, Ed.)

- (6th ed.). Jakarta Barat: Indeks.
- Nurhayati, T. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Edueksos*, *1*(2), 77–92.
- Prijodarminto, S. (1993). *Disiplin Kiat menuju Sukses*. Jakarta: PT Pradnya Pramita.
- Rahayuningsih, S., & Sholikhah. (2016). Disciplinary Character Education At Early Age. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, *6*(5), 42–49. <https://doi.org/10.9790/7388-0605024249>
- Robert Albanese, & Fleet, D. D. Van. (1994). *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. Texas: Dryden Press.
- Shatalebi, B., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *15*, 3703–3707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.359>
- Simamora, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN.
- Sondang, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Subandono, H. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)*. Universitas Indonesia.
- Sudaryono. (2018). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, B. (2012). *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sulistyo, A., & Wijayanto, W. (2015). Meningkatkan Kinerja Guru Ditinjau dari Kedisiplinan dan Motivasi Kerja Guru Di SD Negeri X Kecamatan Tanggung Harjo Kabupaten Grobogan, (November), 281–287.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syukri. (2012). *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Unaradjan, D. (2003). *Manajemen Disiplin*. Jakarta: PT Gramedia.
- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Alfabeta.
- Wahjosumodjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, A., Purnomolastu, N., & Tjahjoanggoro, A. J. (2015). *Kepemimpinan*

Berkarakter (2nd ed.). Sidoarjo: Brilian Internasional.

- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949–3953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.622>
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*. (M. Mudzakir, Ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yin, R. K. (2015). *Studi Kasus: Desain & Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. (A. Cahayani, Ed.) (7th ed.). Jakarta Barat: Indeks.