

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA FIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam suatu organisasi pemimpin adalah unsur terpentingnya, karena seorang pemimpin yang memiliki daya kemampuan mempengaruhi, menggerakkan manusia lainya dalam rangka pengelolaan organisasi. Begitu pula organisasi sekolah, kepala sekolah akan berperan sebagai manajer bertanggungjawab untuk melaksanakan manajemen pendidikan di sekolahnya. Kepala sekolah dapat menentukan arah dan tujuan dari penyelenggaraan pendidikan, memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja dan lingkungan belajar yang mendukung pelaksanaan administrasi sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Sukses atau kegagalan yang dialami oleh suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi yang bersangkutan (pimpinan). Menurut D.E. McFarland (Sudarwan Danim, 2006 : 204) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan

memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Wiradidatdja (2000 : 20), Mengemukakan bahwa:

1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju ke arah penentuan tujuan dan mencapai tujuan
2. Kepemimpinan adalah proses pada diri seseorang berusaha menggunakan pengaruh masyarakat, terhadap para anggota suatu kelompok lainnya.
3. Pemimpin adalah seorang yang dengan daya kekuatan terhadap orang lain meleakukan wewenangnya untuk tujuan mempengaruhi tata laku mereka.

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2001 :167), mengatakan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1999: 480 dan 892) kata ‘kepala’ dapat diartikan ‘ketua’ atau ‘pemimpin’ dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan ‘sekolah’ adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo (2007 : 83), mengatakan bahwa “kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang menyelenggarakan proses belajar dan mengajar, atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid menerima pelajaran”. Menurut Sugeng kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah (Sugeng,2004:55)(sumber:<http://www.damandiri.or.id/file/segenguhamkabab3.pdf>).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud di sini adalah suatu sikap interaksi, dorongan dan mempengaruhi

orang lain(warga sekolah) agar dapat melaksanakan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan pendidikan dari sekolah yang dipimpinnya.

Dalam buku yang berjudul *Organization Theory and Behavior* yang dikarang oleh H.G Hick dan C.R Gullet mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari berusaha memperhatikan dan mempraktekan delapan fungsi (*leadership function*), yaitu :

1. Adil
 2. Memberikan sugesti
 3. Mendukung tercapainya tujuan organisasi
 4. Sebagai katalisator
 5. Menciptakan rasa aman
 6. Sebagai wakil orang
 7. Sumber inspirasi
 8. Dan bersedia menghargai.
- Wahjosumidjo (2007 : 106)

Kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran harus mengintrosepsi dirinya apakah memiliki sifat-sifat di atas, jika belum dia harus berangsur-angsur berusaha memiliki sifat dan sikap seperti di atas satu demi satu.

Kepala sekolah harus melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah secara baik, karena lancar atau tidaknya satu sekolah tidak hanya ditentukan oleh kecakapan guru dalam mengajar, tetapi termasuk juga ketrampilan kepala sekolah dalam memimpin, membimbing, mengelola, mengawasi guru, dan menciptakan lingkungan kerja serta lingkungan belajar yang kondusif. Tugas dan fungsi kepala sekolah harus dijalankan secara konsisten dan kontinu (berkesinambungan), karena tugas dan fungsi kepala sekolah merupakan satu kesatuan tanggung jawab kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah pada khususnya dan tujuan pendidikan nasional pada umumnya.

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan tolak ukur untuk mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah, karena ia merupakan seorang yang diberi tugas dan tanggung jawab dalam pembinaan pendidikan di sekolah.

Menurut Burhanuddin dalam Alfonsius (2004: 34) kepemimpinan pendidikan adalah suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan mengerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya menurut Mulyasa dalam Hafidz (2002: 116) dilihat bagaimana pemimpin itu menggunakan kekuasaannya, ada tiga tipe dasar kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe Otoriter (*Autocratic*)

Pemimpin dengan tipe ini dipandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharapkan pelaksanaannya secara dogmatis dan positif. Dengan segala kemampuannya, ia berusaha menakut-nakuti bawahannya dengan jalan memberikan hukuman tertentu bagi yang berbuat negatif, dan hadiah untuk seorang bawahan yang bekerja dengan baik (*correct*). Kepala sekolah semacam ini akan menimbulkan sikap menyerah tanpa syarat, “a-b-s” (asal bapak senang). Dengan demikian kepala sekolah dengan tipe otoriter dianggap tidak baik dijadikan seorang pemimpin.

2. Tipe Demokratis atau Partisipatif (*Democrtic or Participative*)

Tipe ini dipandang sebagai kebalikan dari tipe kepemimpinan yang otoriter, pemimpin dengan tipe demokratis mengadakan konsultasi/kompromi dengan bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan/dikehendaki oleh pemimpin, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dengan tipe kepemimpinan demokratis perlakuannya bersifat kerakyatan atau persaudaraan, berharap kerjasama dengan guru dan staf tidak dipandang sebagai manusia artinya hubungan antara pemimpin, guru, dan staf, akan tetapi sebagai saudara tua/teman sekerjanya.

3. Tipe Bebas (*Laissez Faire*)

Pada tipe ini, pemimpin sedikit menggunakan kekuatannya, sebab dalam pelaksanaannya pemimpin memberikan kebebasan yang tinggi terhadap para bawahannya. Kepala sekolah dengan tipe kepemimpinan bebas menganggap bahwa peran mereka sebenarnya sebagai orang yang berusaha memberikan kemudahan (fasilitas) kepada guru dan staf, dengan kata lain sebagai penghubung kepada orang-orang yang dipimpinnya dan juga sebagai penyimpan informasi. Ia mempunyai sifat masa bodoh terhadap guru dan stafnya, lingkungan, maupun tugasnya sehingga semangat dan kegairahan kerja, serta kegiatan pembelajaran tidak terarah. Kepala sekolah semacam ini sekedar simbol yang tetap dihormati dan disegani meskipun, sama sekali tidak berfungsi dalam kepemimpinannya.

Berdasarkan uraian dari ketiga tipe kepemimpinan di atas, tidak ada kepemimpinan yang paling baik dan paling buruk. Hal ini dikarenakan masing-masing tipe kepemimpinan mempunyai keunggulan dan kelemahan, sehingga penerapan ketiga tipe itu harus dilaksanakan, terutama melihat kondisi kematangan bawahan (terpimpin) yang akan dibinanya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Pidarta dalam Melda Sari(2007: 12), bila yang dipimpinya sudah matang dalam cara kerja dan kemauan untuk bekerja dalam arti keduanya bersifat positif maka kepala sekolah bisa menggunakan kepemimpinan yang membebaskan (*Laissez Faire*). Tetapi jika yang dipimpinya belum atau semi matang, maka sebaiknya dipakai kepemimpinan demokrasi. Bawahan yang dipimpin suka bekerja santai atau bermalas-malasan tidak ada salahnya kalau memakai kepemimpinan otoriter. Oleh karena itu, keberhasilan pemimpin akan bergantung kepada kesesuaian Kepemimpinan yang diterapkan dengan kematangan yang dipimpin.

Bapak pendidikan kita Ki Hajar Dewantara mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan di negara kita berdasarkan pancasila, menurutnya kepemimpinan pendidikan dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. Ing ngrso sung tulodo, yaitu seorang pemimpin harus tampil ke muka untuk memberi bimbingan, perintah dan petunjuk serta mengambil prakarsa, bilamana situasi dan kondisi bawahan benar-benar memerlukan petunjuk.
2. Ing madyo mangun karso, yaitu bilamana kondisi bawahan sudah mulai mengerti tugasnya, pemimpin harus berada di tengah artinya “ngemong” membiarkan bawahannya melakukan tugasnya sendiri. Pegang teguh prinsip

“*rules of errors*” jika ada kesalahan biarlah bawahan menyadari kekekeliruan untuk segera memperbaiki sendiri.

3. Tut wuri handayani, yaitu seorang pemimpin mengikuti dari belakang serta melakukan monitoring, memberitahukan kekeliruan untuk diperbaiki sendiri. Kondisi dan situasi bawahan sudah matang, serta mengetahui tugasnya.

(Depdikbud dalam Alfonsius, 2004)

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan sekolah di atas, maka kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) sebuah lembaga pendidikan hendaknya mempergunakan setiap kesempatan untuk menanamkan setiap kesempatan serta memupuk hubungan yang akrab dengan guru, karyawan dan siswa secara langsung. Tentu hal ini akan memperkokoh hubungan kerja sama yang baik. Kepala sekolah hendaknya tidak menyalahgunakan wewenangnya terhadap bawahan, justru mampu mengkoordinasikan dan mengayomi, sehingga guru terus dapat menerapkan disiplin kerja yang tinggi.

Seorang pemimpin pendidikan hendaknya memiliki pengetahuan, pengalaman dan sifat kepemimpinan yang baik dalam mengatasi masalah-masalah bawahannya, oleh karena itu seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemahiran dan ketrampilan dalam mengelola lembaga pendidikan. Ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah ketrampilan memimpin, menjalin hubungan kerja dengan rekan kerja, mengasai kelompok, mengelola administrasi personalia, menilai (mengevaluasi).

2. Lingkungan kerja

Setiap pegawai memerlukan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis agar dapat menunjang pekerjaan yang dilakukannya, karena lingkungan kerja yang nyaman dapat menambah semangat kerja, begitu pula, sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan membuat pegawai tidak nyaman dan mengakibatkan semangat kerja menurun.

Alex Nitisemito (Yasin Setiawan, 2008), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (<http://siaksoft.Net/?p=435>). Jahrie dan Hariyoto dalam Nur Megawati (2005: 9), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar para pekerja yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan menurut Sedarmayati (Intinghina, 2008) mendefinisikan “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok” (<http://intinghina.wordpress.com/2010/04/28>)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka, dapat diartikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang mempengaruhi pelaksanaan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu kerja, kebersihan, penataan cahaya, penerangan termasuk juga hubungan antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

Menurut Tohardi (2002 : 137), lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu : lingkungan fisik dan lingkungan non fisik (sosial). Lingkungan fisik merupakan fasilitas atau sarana harus disediakan untuk memperlancar dan mempermudah pekerjaan. Tanpa fasilitas yang memadai, kenyamanan dalam bekerja akan terganggu. Lingkungan non fisik adalah sesuatu yang tidak dapat dilihat bentuknya, karena lingkungan non fisik meliputi hubungan kerja pegawai atasan dan hubungan pegawai dengan pegawai.

Menurut Alex Nitisemito (Yasin, 2008) Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja adalah :

- Pewarnaan
 - Kebersihan
 - Pertukaran Udara
 - Penerangan
 - Musik
 - Keamanan
 - Kebisingan
- (Sumberr :<http://saiksoft.net/>)

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa jika lingkungan kerja tidak diperhatikan akan berakibat negatif pada produktifitas kerja maupun disiplin kerja guru dan karyawan. Banyak perusahaan yang mengabaikan masalah-masalah yang dianggap kecil dalam lingkungan tempat bekerja seperti penerangan, keamanan dan lain-lain, padahal sebenarnya mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam lingkungan tersebut.

Lingkungan kerja guru adalah sekolah, sehingga lingkungan kerja dan lingkungan belajar tidak dapat dipisahkan, sebab di mana guru bekerja di situlah para siswa belajar. Oleh karena itu, sangat diperlukan lingkungan kerja yang

baik, berupa keadaan sekolah yang bersih, rapih, tersedia saran dan prasarana sekolah yang memadai. Lingkungan kerja yang baik memberikan kenyamanan kepada guru yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka bersemangat, bergairah kerja dan memperoleh kepuasan dalam bekerja dan akhirnya produktivitas kerja dapat meningkat.

Sekolah yang menjadi lingkungan kerja guru terdiri atas : ruangan kelas, ruang serba guna, laboratorium, perpustakaan, kantor kepala sekolah, kantor tata usaha, ruang guru, halaman sekolah, tempat parkir, dan WC. Lingkungan-lingkungan itulah yang perlu diperkaya dengan perlengkapan dan kebutuhan yang memadai di masing-masing tempat tersebut dan ditata secara harmonis, bersih, yang akan memberi kemudahan dan semangat bekerja meningkat.

Menurut P. Siagian yang dikutip oleh Apsusiani (2003 : 19), yang dimaksud dengan lingkungan kerja atau suasana kerja yang menyenangkan adalah :

1. Pekerjaan yang menarik, penuh tantangan dan tidak terlalu rutin
2. Hubungan kerja yang intim(akrab)
3. Lingkungan kerja yang membngkitkan semangat kerja
4. Perlakuan yang adil

Hubungan kerja yang baik dapat terwujud apabila terjadi komunikasi yang harmonis di antara semua pihak di dalam sebuah organisasi atau lembaga, karena dalam mengerjakan tugasnya di sekolah guru-guru banyak berhubungan dengan semua pihak yang berkaitan dengan pendidikan. Hubungan kerja guru itu meliputi : hubungan kerja dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan pegawai ketata-usahaan, dan hubungan guru dengan siswa.

Untuk suasana bekerja dan belajar di sekolah pada umumnya ditentukan oleh banyak hal, terutama hubungan dan komunikasi antara guru dengan guru, yang memiliki frekuensi hubungan paling besar. Kepala sekolah harus berusaha membangun keakraban di antara guru di sekolah. Salah satunya dengan cara mengupayakan agar sebagian besar pekerjaan dilakukan secara bersama-sama, sehingga jika pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan baik, maka bukan hanya satu guru yang bangga, melainkan sejumlah guru. Hal ini jelas akan meningkatkan keakraban di antara guru-guru. Makin sering guru dilibatkan dalam kegiatan tertentu akan semakin bersemangat dan semakin puas bekerja, sebab mereka merasa dihargai.

Hal-hal tersebut di atas, bila dilakukan dengan baik akan memberikan kepuasan kerja yang bersifat interistik (bersumber dari dalam) tanpa paksaan atau desakan dari luar, pada mulanya dirasakan tidak enak tetapi kemudian bisa memberi kepuasan yang benar-benar bersumber dari hati nurani guru-guru itu sendiri. Kepuasan interistik lebih berarti dari kepuasan ekstrisik, karena kepuasan interistik tumbuh dalam diri dan melekat erat dalam hati guru. Hal inilah yang menjadi modal penting bagi dedikasi dan semangat kerja guru yang bersangkutan dan tentunya akan berdampak positif bagi suasana kerja dan belajar di sekolah.

3. Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan dalam pengelolaan manajemen dalam suatu organisasi, karena dengan disiplin kerja pegawai yang baik, maka output dari organisasi tersebut akan dapat meningkat. Tanpa penerapan disiplin yang optimal suatu organisasi akan hancur karena tidak ada tanggungjawaban di antara pegawai. Kedisiplinan yang tinggi akan mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut.

Disiplin berasal dari akar kata “disciple“ yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Sekolah merupakan suatu organisasi pendidikan di mana manajernya adalah kepala sekolahnya. Manajer di sekolah harus bisa menerapkan disiplin kerja kepada guru, staf, dan para siswa agar pencapaian tujuan pendidikan dari sekolah tersebut dapat tercapai secara optimal. Guru merupakan orang yang paling mendorong tercapainya kedisiplinan yang tinggi, karena guru sangat berperan dalam jalanya kegiatan pembelajaran.

Menurut Heru Basuki (<http://subektiheru.blogspot.com/2008/03/disiplin-kerja.html>), disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Menurut Pidarta dalam Melda Sari (2007: 16) disiplin adalah tata kerja seseorang yang sesuai dengan aturan dan norma yang telah disepakati sebelumnya.

Menurut Prijodarminto dalam Tu'u (2004: 31) disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan berbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketekunan. Menurut Maman Rachman dalam Tu'u (2004: 32) menyatakan disiplin sebagai upaya mengendalikan diri dan sikap mental individu atau masyarakat dalam mengembangkan kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan dan tata tertib berdasarkan dorongan dan kesadaran yang muncul dari dalam hatinya. Sedangkan, menurut Alex Nitisemito disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis (<http://siaksoft.net?p=435>). Hasibuan mengartikan disiplin sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Mangkunegara, 2000 : 129). Disiplin kerja menurut Hodges dalam Alvin (2001 : 10) adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan dalam melakukan kegiatan yang ditunjukkan dengan tata kerja yang sesuai dengan aturan atau norma yang telah disepakati dan ditetapkan sebelumnya baik aturan yang tertulis maupun aturan yang tidak tertulis. Dari definisi tersebut terdapat beberapa aspek dalam penerapan disiplin yaitu adanya sikap dan tingkah laku, norma, kaidah, adanya ketaatan untuk mematuhi segala peraturan baik tertulis atau tidak tertulis. Aspek aspek inilah yang akan mendasari seorang pegawai untuk melaksanakan disiplin kerja.

Menurut Moenir dan Tohari (2002: 100), disiplin dapat dibedakan menjadi dua yaitu disiplin terhadap waktu dan disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku. Seorang guru dikatakan berdisiplin kerja, jika ia mampu bekerja tepat waktu, taat kepada perintah kepala sekolah dan peraturan sekolah, serta melakukan kewajiban sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam kegiatan belajar dan mengajar.

Sekolah yang memiliki disiplin yang baik tentunya didukung oleh para guru yang bekerja dengan disiplin tinggi. Untuk membina guru agar berdisiplin dalam bekerja, sekolah harus memiliki disiplin yang baik di samping membina para guru secara pribadi, seperti yang dinyatakan oleh Weyson dkk dalam Melda Sari (2007: 17) mereka telah meneliti sejumlah sekolah dan menemukan ciri-ciri sekolah yang baik. Ciri-ciri tersebut antara lain :

1. Lingkungan sekolah yang kondusif untuk bekerja secara disiplin seperti pengajaran berjalan secara efektif, program yang saling menunjang satu sama lain, program yang terkoordinasi dengan baik, dan sebagainya.
2. Sebagian besar guru memandang sekolah sebagai tempat untuk bekerja dan mendapatkan pengalaman yang sukses dalam mengerjakan sesuatu
3. Dalam memperbaiki disiplin, sekolah memusatkan diri pada mencari sebab-sebabnya, bukan pada gejalanya.
4. Program sekolah menekankan pada perilaku positif serta preventif bukan menitik beratkan pada hukuman
5. Menyelesaikan tindakan dengan kebutuhan sekolah dan memberi kesempatan melakukan sesuatu dengan gaya tersendiri.

6. Mengadakan kerjasama yang kuat dengan cara orang tua dan masyarakat setempat
7. Bersedia menerima kritikan dan penilaian secara luas dari berbagai pihak.

Berdasarkan ciri-ciri sekolah yang berdisiplin baik, maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan sekolah dikatakan baik, jika sebagian besar guru menaati peraturan. Dengan adanya kedisiplinan tersebut diharapkan tujuan pendidikan sekolah dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Setiap sekolah memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para guru. Menurut Sondang Siagian yang dikutip oleh Ance Vinansia (2005 : 30), pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan berbentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korelatif :

Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Disiplin korelatif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Tindakan disiplin dapat berupa peringatan atau skorsing. (Hani Handoko, 2000 : 208)

Menurut Gary Dessler dalam Alfonsius (2005: 19) tujuan disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku secara bijaksana di tempat kerja, di mana menjadi bijaksana didefinisikan sebagai tata peraturan dan keputusan. Pembinaan disiplin perlu dilaksanakan secara berkesinambungan (terus menerus), oleh pihak manajemen sehingga para karyawan diharapkan dapat bekerja bukan karena sanksi dan hukuman apabila melakukan pelanggaran. Disiplin yang berasal dari diri sendiri lebih baik dari yang bersumber dari luar, sebab ia bisa memotivasi diri sendiri untuk mematuhi peraturan.

Kedisiplinan dapat ditegakkan apabila ada hukuman atau sanksi bagi siapa saja yang melanggar peraturan. Pelanggaran disiplin kerja adalah setiap ucapan dan perbuatan karyawan yang melanggar ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan disiplin pegawai baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja, sedangkan hukuman disiplin kerja adalah hukuman yang dijatuhkan terhadap pegawai yang melanggar disiplin kerja pegawai.

Menurut Hani Handoko (2000 : 206), pelaksanaan sanksi pelanggaran terhadap pelanggar disiplin adalah dengan menggunakan pedoman “aturan tungku panas (*hot stove rule*)”. Menurut pendekatan ini disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

1. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan ini mesti terjadi dengan segera sehingga, individu memahami alasan tindakan tersebut.
2. Memberi peringatan. Hal ini juga sangat penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak diterima

3. Memberikan hukuman yang konsisten. Disiplin yang konsisten berarti setiap karyawan yang terkena disiplin harus menerima/menjalannya, setiap karyawan yang melakukan pelanggaran yang sama akan mendapatkan ganjaran disiplin yang sama dan disiplin diberlakukan dalam acara yang sepadan kepada segenap karyawan.
4. Tindak *disipliner* haruslah tidak membedakan.

Dengan demikian, pendisiplinan perlu dilakukan dengan pendekatan yang tepat sehingga, tingkat disiplin kerja dapat ditingkatkan karena tanpa dukungan kerja guru yang baik, maka sulit bagi sekolah untuk mencapai tujuannya. Hal ini berarti dengan disiplin kerja guru yang tinggi, maka suatu sekolah dapat mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Begitu pula sebaliknya, jika disiplin kerja guru menurun, maka sekolah akan sulit mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi termasuk sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Prinsip-prinsip disiplin yang diungkapkan oleh Heru Subekti

(<http://subektiheru.blogspot.com/2008/03/disiplin-kerja.html>). ada beberapa

diantaranya adalah:

1. Pemimpin mempunyai perilaku positif

Untuk dapat menjalankan disiplin yang baik dan benar, seorang pemimpin harus dapat menjadi *role model*/panutan bagi bawahannya. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan staf.

2. Penelitian yang Cermat

Dampak dari tindakan indisipliner cukup serius, pimpinan harus memahami akibatnya. Data dikumpulkan secara faktual, dapatkan informasi dari staf yang lain, tanyakan secara pribadi rangkaian pelanggaran yang telah dilakukan, analisa, dan bila perlu minta pendapat dari pimpinan lainnya.

3. Kesegeraan

Pimpinan harus peka terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan sesegera mungkin dan harus diatasi dengan cara yang bijaksana. Karena, bila dibiarkan menjadi kronis, pelaksanaan disiplin yang akan ditegakkan dapat dianggap lemah, tidak jelas, dan akan mempengaruhi hubungan kerja dalam organisasi tersebut.

4. Lindungi Kerahasiaan (*privacy*)

Tindakan indisipliner akan mempengaruhi ego staf, oleh karena itu akan lebih baik apabila permasalahan didiskusikan secara pribadi, pada ruangan tersendiri dengan suasana yang rileks dan tenang. Kerahasiaan harus tetap dijaga karena mungkin dapat mempengaruhi masa depannya .

5. Fokus pada Masalah

Pimpinan harus dapat melakukan penekanan pada kesalahan yang dilakukan bawahan dan bukan pada pribadinya, kemukakan bahwa kesalahan yang dilakukan tidak dapat dibenarkan.

6. Peraturan Dijalankan Secara Konsisten

Peraturan dijalankan secara konsisten, tanpa pilih kasih. Setiap pegawai yang bersalah harus dibina sehingga mereka tidak merasa dihukum dan dapat menerima sanksi yang dilakukan secara wajar.

7. Fleksibel

Tindakan disipliner ditetapkan apabila seluruh informasi tentang pegawai telah di analisa dan dipertimbangkan. Hal yang menjadi pertimbangan antara lain adalah tingkat kesalahannya, prestasi pekerjaan yang lalu, tingkat kemampuannya dan pengaruhnya terhadap organisasi

8. Mengandung Nasihat

Jelaskan secara bijaksana bahwa pelanggaran yang dilakukan tidak dapat diterima. File pegawai yang berisi catatan khusus dapat digunakan sebagai acuan, sehingga mereka dapat memahami kesalahannya.

9. Tindakan Konstruktif

Pimpinan harus yakin bahwa bawahan telah memahami perilakunya bertentangan dengan tujuan organisasi dan jelaskan kembali pentingnya peraturan untuk staf maupun organisasi. Upayakan agar staf dapat merubah perilakunya sehingga tindakan indisipliner tidak terulang lagi.

10. *Follow Up* (Evaluasi)

Pimpinan harus secara cermat mengawasi dan menetapkan apakah perilaku bawahan sudah berubah. Apabila perilaku bawahan tidak berubah, pimpinan harus melihat kembali penyebabnya dan mengevaluasi kembali batasan akhir tindakan *indisipliner*.

Untuk dapat meningkatkan disiplin kerja yang tinggi perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Melayu S.P Hasibuan (2001 : 194), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pemimpin
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Berikut ini akan diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Melayu S.P Hasibuan :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal, cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan. Agar mereka dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakan.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahannya akan ikut baik, jika teladan disiplin pimpinan kurang baik, para bawahan akan ikut kurang disiplin nantinya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan), ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan. Semakin besar balas jasa yang diberikan para karyawan akan semakin mencintai pekerjaannya dan berusaha menaati disiplin yang telah ditetapkan. Sebaliknya jika balas jasa tidak sesuai dengan pekerjaannya maka, para pekerja akan meremehkan pekerjaan dan akhirnya peraturan yang telah dibuat sengaja dilanggar.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karyawan mempunyai pemikiran dan pemahaman yang berbeda-beda, umumnya mereka merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia yang lainnya. Keadilan yang dijadikan perumus kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan yang akan mendorong peningkatan karyawan. Dengan keadilan yang baik maka, akan terciptanya kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan waskat berarti pimpinan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti pimpinan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberi petunjuk jika karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif

mendorong kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa dapat perhatian, bimbingan, pengarahan, dan pengawasan.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan. Berat dan ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan *indisipliner*, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang tidak disiplin akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Ketegasan akan menimbulkan rasa takut tidak melanggar peraturan yang ada karena suatu yang telah dilanggar telah ada hukumannya tersendiri. Akhirnya karyawan akan dapat menaati peraturan yang telah dibuat berdasarkan kesepakatan bersama

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal dan horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct*

group relationship dan ctoss relationship hendaknya harmonis. Pemimpin harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Kedelapan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan harus dapat dipupuk dan ditanamkan dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Tabel 2. Penelitian Yang Relevan

Nama/ tahun	Judul	Kesimpulan	R
Titin Wahyuni (2002)	Hubungan jenjang pendidikan, persepsi terhadap kepemimpinan dan kepuasan kompensasi dengan disiplin kerja karyawan bagian produksi pada perusahaan tepung aren “Nasional” di kemiling Kodya Bandar Lampung tahun 2001.	Dengan teladan yang baik, maka persepsi karyawan terhadap kepemimpinan akan baik, sehingga disiplin kerja ikut baik. Sebaliknya dengan teladan pimpinan yang kurang baik akan mengakibatkan disiplin kerja karyawan rendah.	
Patmi Rohaida (2009)	Pengaruh persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah, program pengajaran, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja guru pada SMK Negeri 1 Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2008/2009.	Ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah persepsi guru tentang program pengajaran, dan lingkungan kerja dengan semangat kerja guru.	0,581.
Melda Sari (2007)	Pengaruh Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Guru Terhadap Disiplin Kerja Guru SMP Negeri 3 Metro Tahun Pelajaran 2005/2006.	Ada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja guru terhadap disiplin kerja guru	

C. Kerangka Fikir

Hal yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dengan hasil yang baik adalah peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan terwujud kondisi karyawan yang selain memiliki kualitas yang baik juga memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Sekolah adalah suatu organisasi pendidikan yang memiliki tujuan pendidikan yang mulia. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan mutu pembelajaran di sekolah ditentukan oleh guru, kurikulum yang menunjang, sarana dan prasarana sekolah, penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan, dan adanya dana yang cukup untuk operasional sekolah.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan berhasil jika didukung oleh keefektifan kerja guru. Keefektifan guru ditunjukkan oleh adanya disiplin kerja. Karena dengan, disiplin kerja pegawai yang baik akan mencerminkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat guru dan terwujudnya tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan adanya disiplin kerja guru yang tinggi, hal ini dikarenakan guru yang berdisiplin tinggi melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan lancar dan juga penurunan disiplin kerja guru akan menyebabkan pencapaian tujuan pembelajaran sekolah akan sulit tercapai seperti yang diharapkan.

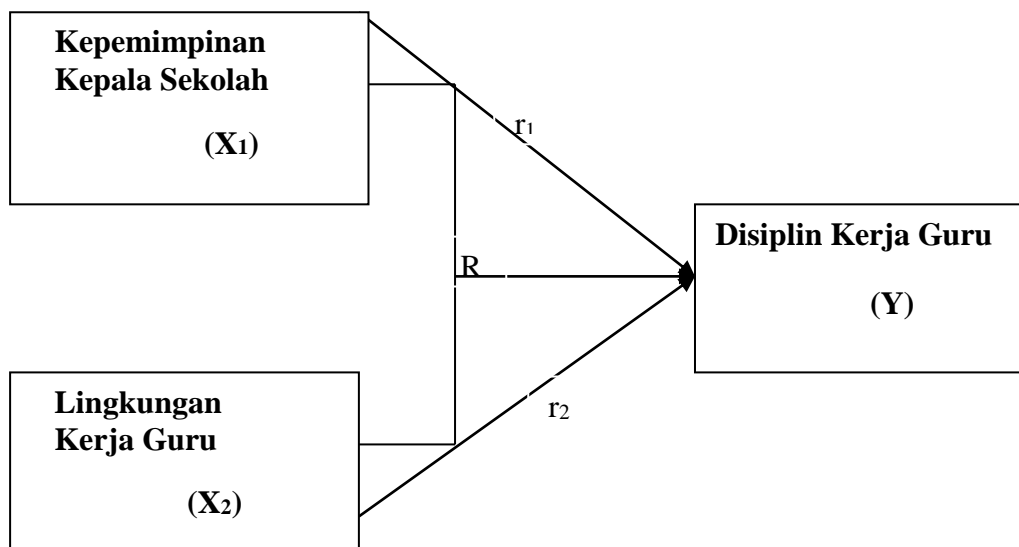
Peranan guru dalam kegiatan belajar mengajar merupakan faktor utama bagi siswa dalam menyelesaikan setiap bidang studi dan dalam dunia pendidikan tidak diragukan pentingnya. Oleh karena itu, adanya penurunan keinginan guru untuk

mengejar berdampak terhadap hasil pendidikan. Untuk membina dan meningkatkan disiplin kerja yang tinggi merupakan tugas yang berat bagi kepala sekolah, karena itu harus mengatasi faktor yang menyebabkan menurunnya disiplin kerja dan memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja. Kepemimpinan kepala sekolah harus sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah akan dapat berhubungan dalam mendorong, membimbing serta mengarahkan guru, staf, siswa, dan sebagainya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor lain yang diduga berhubungan dengan disiplin kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan situasi dan kondisi baik merupakan lingkungan fisik maupun tidak langsung dan berhubungan dengan guru dan siswa karena semakin nyaman dan kondusif lingkungan kerja, maka dapat meningkatkan disiplin kerja guru.

Berdasarkan dari uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa variabel terikat Disiplin kerja guru (Y) berhubungan dengan berbagai variabel bebas, diantaranya kepemimpinan kepala sekolah (X1), lingkungan kerja guru (X2).

Dengan demikian, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Ganda dengan dua Variable independent (X₁ dan X₂) dan satu Variable dependent (Y)

(Sugiono, 2009 : 39)

D. Hipotesis

Bedasarkan kerangka pikir di atas maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru di SMP Karya Bhakti Gadingrejo tahun pelajaran 2009/2010.
2. Ada hubungan antara lingkungan kerja guru dengan disiplin kerja guru di SMP Karya Bhakti Gadingrejo tahun pelajaran 2009/2010.
3. Ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja guru dengan disiplin kerja guru di SMP Karya Bhakti Gadingrejo tahun pelajaran 2009/2010.