

BAB II **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Kinerja Guru

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan inovasi dalam menghasilkan sesuatu. Kinerja guru tidak hanya ditentukan dari salah satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru.

Menurut Rivai (2005:14) kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Nawawi dalam Samsudin, (2006:159) memberikan pengertian kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan dengan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh

orang lain. Mulyasa (2003:136) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau taraf pendidikan kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Sedangkan kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik guna mencapai tujuan institusi pendidikan.

2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar. Ada 3 (tiga) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: (1) Faktor individual, yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, disiplin pribadi dan variabel-variabel personal lainnya. (2) Faktor situasional, yaitu sosial dan organisasi meliputi: kebijaksanaan organisasi, kepemimpinan, jenis latihan dan pengawasan, system upah dan lingkungan sosial. (3) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja. Disain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja (seperti penyinaran, kebisingan dan ventilasi).

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa (2003:117) yang menyatakan factor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas dalam Manajemen Berbasis Sekolah

(MBS) adalah factor kepemimpinan dan pengawasan kepala sekolah, di luar factor pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001:67) bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin dan etika atau budaya kerja), (2) pendidikan (3) keterampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) tingkat penghasilan, (6) gaji dan kesehatan, (7) jaminan social, (8) iklim kerja, (9) saraana prasarana yang memadai, (10) teknologi dan (11) kesempatan untuk berprestasi.

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh factor internal maupun factor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Muhlisin (2008:30) yang menyatakan ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain: (1) kepribadian dan dedikasi, (2) pengembangan profesi, (3) kemampuan mengajar, (4) komunikasi, (5) hubungan dengan masyarakat, (6) kedisiplinan, (7) kesejahteraan, (8) iklim kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Harsono (2006:13), mengungkapkan adanya pengaruh kemampuan manajerial, kemampuan motivatorial dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri 2 Wonogiri. Menurutnya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terwujud dalam bentuk hubungan antara kepala sekolah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang

mendukung kinerja guru menjadi lebih baik, sebaliknya kepala sekolah yang kurang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kurang dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu factor penting dalam menentukan kinerja guru.

2.1.2 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian Kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian pekerja bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan organisasi sesuai standar yang dibakukan dan sekaligus sebagai umpan balik bagi pekerja, untuk mengetahui kelemahan, kekurangannya sehingga sehingga dapat memperbaiki diri dan meningkatkan kinerjanya. Adapun kegunaan penilaian kinerja menurut Handoko (2002:75) adalah sebagai berikut: (1) Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar, (2) sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik, (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Ruky, Achmad S (2002:203) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada individu yaitu: (1) pengabdian, (2) kejujuran, (3) kesetiaan, (4) prakarsa, (5) kemauan bekerja, (6) kerjasama, (7) prestasi kerja, (8) pengembangan, (9) tanggung jawab, dan (10) disiplin kerja.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja

dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja guru harus dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilannya dalam melakukan proses belajar mengajar. Salah satu alat pengukuran standar kinerja guru menurut Depdiknas (2004:7) yaitu: (1) menyusun rencana pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai prestasi belajar, (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian penilaian prestasi belajar siswa, (5) memahami landasan kependidikan, (6) memahami kebijakan pendidikan, (7) memahami tingkat perkembangan siswa, (8) memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran, (9)menerapkan kerjasama dalam pekerjaan, (10) memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan, (11) menguasai keilmuan dan keterampilan sesuai materi pembelajaran dan (12) mengembangkan profesi.

Ke duabelas kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara umum dapat dikelompokkan kedalam tiga kemampuan, yaitu (1) kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran, yang meliputi: perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran, perencanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, perencanaan pengelolaan kelas, perencanaan pengelolaan media dan sumber, perencanaan penilaian hasil belajar siswa. (2) Kemampuan guru

dalam mengajar di kelas, yang meliputi: menggunakan metode, media dan bahan latihan, berkomunikasi dengan siswa, mendemonstrasikan khasanah metode mengajar, mendorong keterlibatan siswa dalam pengajaran, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan dan perlengkapan dan evaluasi hasil belajar. (3) kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi, yang meliputi: membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain, menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam proses belajar mengajar serta dalam pelajaran yang diajarkan, dan mengolah interaksi pribadi dalam kelas.

Sedangkan menurut Usman (2005:17) kemampuan profesional guru meliputi, kemampuan guru dalam: (1) menguasai landasan pendidikan, (2) menguasai bahan pengajaran, (3) menyusun program pengajaran, (4) melaksanakan program pengajaran dan (5) menilai hasil proses belajar mengajar. Menurut Sudjana (2002:17) kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1) merencanakan proses mengajar, (2) melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar, (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4) menguasai bahan pelajaran.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja/unjuk kerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajarmengajar yang bermutu melalui kecakapan dan keterampilan sehingga mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah: (1) menyusun rencana pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai prestasi belajar, (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa, (5) memahami landasan

kependidikan, (6) memahami kebijakan pendidikan, (7) memahami tingkat perkembangan siswa, (8) memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran, (9) menerapkan kerjasama dalam pekerjaan, (10) memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan, (11) menguasai keilmuan dan keterampilan sesuai materi pembelajaran dan (12) mengembangkan profesi.

2.1.3 Standar Kompetensi Guru

Seorang guru yang profesional harus memiliki standar kompetensi yang dapat menjadikan tolok ukur keberhasilan guru dalam mengajar. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 ayat 1 menjelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

2.1.3.1 Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Peraturan Menteri Pendidikan No 16 tahun 2007 menyebutkan bahwa standar kompetensi pedagogik guru SMK terdiri dari (1) menguasai karakteristik siswa dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, (b) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, (c) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, (d) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, (e) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, (f) memfasilitasi pengembangan potensi siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, (g) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun

dengan siswa, (h) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, (i) memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, (j) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2.1.3.2 *Kompetensi Kepribadian*

Kepribadian merupakan suatu masalah abstrak yang hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, dan cara berpakaian seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. Kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seorang guru. Mulyasa (2003:118) mengatakan bahwa kompetensi kepribadian bagi guru adalah pribadi guru yang terintegrasi dengan penampilan kedewasaan yang layak diteladani, memiliki sikap dan kemampuan memimpin yang demokratis serta mengayomi siswa. Seorang guru harus memiliki kepribadian yang: (a) mantap, (b) stabil, (c) dewasa, (d) arif, (e) berwibawa, (f) berakhlak mulia, dan (g) dapat menjadi tauladan.

Literatur psikolog kepribadian umumnya mengelompokkan kepribadian atas lima domain yang dikenal dengan *Big Five Personality* yaitu: *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, openness to experiences*. Richard (2008: 640:642) menyebutkan ada lima faktor yang mencerminkan kepribadian manusia yaitu: *urgency, agreeableness, conscientiousness, emotional stability, and intellect*.

Berdasarkan kompetensi kepribadian tersebut, seorang guru harus: (a) mampu bertindak secara konsisten sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, (b) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif

dan berwibawa, (c) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia sebagai tauladan bagi siswa dan masyarakat, (d) mempunyai rasa bangga menjadi guru, dapat bekerja mandiri, mempunyai etos kerja, rasa percaya diri dan tanggung jawab yang tinggi, (e) berperilaku jujur dan disegani, (f) mampu mengevaluasi diri dan kinerja secara terus menerus, (g) mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan dengan belajar dari berbagai sumber ilmu dan (h) menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

2.1.3.3 *Kompetensi Sosial*

Pakar psikologi pendidikan menyebutkan kompetensi sosial itu sebagai *social intelligence* atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang, hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja atau kurang. Beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berfikir dan atau mengerjakan sesuatu.

Ramly (2006:87) menyatakan bahwa guru merupakan suatu cermin. Guru sebagai cermin memberikan gambaran (pantulan diri) bagaimana dia memandang dirinya, masa depannya, dan profesi yang ditekuninya. Berdasarkan uraian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang guru dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan: (a) siswa, (b) bersama pendidik, (c) tenaga kependidikan, (d) orang tua/wali siswa dan (e) masyarakat sekitar (Depdiknas, 2003:27).

Seorang guru harus: (a) bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi, (b) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat, (c) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya, (d) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

2.1.3.4 *Kompetensi Profesional*

Kompetensi profesional merupakan suatu kemampuan sesuai dengan keahliannya. Seorang guru harus menyampaikan sesuatu sesuai keahliannya kepada siswa dalam rangka menjalankan tugas dan profesinya. Gibson (1988:337) mengemukakan bahwa kompetensi di tempat kerja merupakan perpaduan antara performans maksimum dan tipikal perilaku seseorang. Seorang guru harus memiliki kompetensi profesional dalam bidang keahliannya.

Seorang guru memiliki kompetensi profesional bila guru tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman dasar dibidangnya. Disiplin ilmu dasar yang harus diketahui dan dipahami oleh seorang guru meliputi : (a) penguasaan bidang studi (materi) pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing siswa memenuhi kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan, dan (b) memilih, mengembangkan kurikulum dan atau silabus sesuai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.

Berdasarkan pengetahuan dan kemampuan tersebut, maka kompetensi profesional guru dapat dikategorikan atas: (a) memahami standar kompetensi dan kompetensi dasar bidang keahliannya, (b) mampu memilih dan mengembangkan materi pelajaran, (c) menguasai materi, struktur, dan konsep pola pikir keilmuan yang mendukung bidang keahlian, (d) menguasai metode untuk melakukan pengembangan ilmu dan telaah kritis terkait dengan bidang keahlian, (e) kreatif dan inovatif dalam penerapan bidang ilmu yang terkait dengan bidang keahlian, (f) mampu mengembangkan kurikulum dan silabus yang terkait dengan bidang keahlian, (g) mampu melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran, (h) mampu berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan maupun tulisan, (i) mampu memanfaatkan teknologi informasi dan pembelajaran, berkomunikasi dan mengembangkan diri sebagai seorang guru.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja guru dapat disimpulkan sebagai prestasi yang dicapai oleh seseorang guru dalam melaksanakan tugas mengajar selama periode tertentu sesuai standar kompetensi dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan indikator: (a) Menguasai bahan ajar, (b) kemampuan merencanakan kegiatan pembelajaran, (c) kemampuan mengelola dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, (d) kemampuan mengadakan evaluasi atau penilaian pembelajaran.

2.2 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting, karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin organisasi mempunyai

peran yang sangat kuat untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melakukan tindakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bush (dalam Usman, 2005:281) mengatakan “*leadership is influencing others actions in achieving desirable ends*” (kepemimpinan ialah mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan).

Menurut Toha (2004:264) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Mulyasa (2003:51) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan. Menurut Siagian (2002:62) kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja baik pada tingkat individual, kelompok maupun pada tingkat organisasi. Selanjutnya Handoko (2002:294) kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.

Merujuk pada uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur utama dari kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki fungsi dan peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Sekolah akan mempunyai kualitas yang baik jika kinerja orang-orang yang ada di sekolah berjalan optimal. Guna

mengoptimalkan kinerja orang-orang yang ada di sekolah, maka seorang kepala sekolah harus memahami situasi dan kondisi yang ada di sekolah dan dapat berlaku adil dalam menjalankan tugasnya.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Tiong (dalam Usman, 2005:290) yang menyatakan kepala sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (a) adil dan tegas dalam mengambil keputusan, (b) membagi tugas secara adil kepada guru, (c) menghargai partisipasi staf, (d) memahami perasaan guru, (e) memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan (f) terampil dan tertib, (g) berkemampuan dan efisien, (h) memiliki dedikasi dan rajin, (i) tulus dan percaya diri.

Pendapat lain yang berkaitan dengan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dikemukakan oleh Usman (2005:290), menurutnya ciri-ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad ke-21 adalah: (a) kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama, (b) kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan komite sekolah, (c) kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama, (d) kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya, (e) kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu, (f) kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi, (g) kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Kepala sekolah dianggap sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi semua warga sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan

yang menentukan irama bagi sekolah tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa (2003:126) yang menyatakan kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya, direalisasikan.

Purwanto (2007:101) menyatakan bahwa “diantara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang sangat penting. Dikatakan sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah”

Berdasarkan beberapa pendapat yang diungkapkan diatas, dapat diketahui bahwa kepala sekolah yang berhasil dalam memimpin sekolah adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya secara efektif dalam memimpin sekolah.

2.2.2 Tugas dan Peran Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah besar sekali pengaruhnya terhadap kemajuan sekolahnya karena merupakan ujung tombak bagi kemajuan sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depkdinas, 2007) menyebutkan terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) *educator*, (2) *manager*, (3) *administrator*, (4) *supervisor*, (5) *leader*, (6) *inovator*, dan (7) *motivator*. Sementara itu Pidarta (1997) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik) meliputi: (a) membimbing guru dalam menyusun program pengajaran, (b) membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran, (c) membimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa, (d) membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial, (e) membimbing karyawan dalam menyusun program kerja, (f) membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, (g) membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler, (h) melakukan pengembangan staf (guru) melalui pendidikan dan pelatihan, (i) melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat, (j) melakukan pengembangan staf dengan mengikutkan staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya, (k) mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik, (l) mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan.

Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *manager* antara lain: (a) mengadakan prediksi masa depan sekolah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (b) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan sekolah, (c) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (d) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (e) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (f) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya sebagai *administrator* dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan peran untuk melakukan pengelolaan: (a) pengajaran, (b) kepegawaian, (c) kesiswaan, (d) sarana dan prasarana, (e) keuangan, dan (f) hubungan sekolah dan masyarakat.

Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *supervisor* meliputi kegiatan: (a) menyusun program supervisi, (b) melaksanakan program supervisi, (c) menggunakan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru dan karyawannya. Sedangkan sebagai seorang *leader* pada lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki: (a) kepribadian yang kuat, (b) visi dan memahami misi sekolah, (c) kemampuan mengambil keputusan, (d) kemampuan berkomunikasi, dan (e) memahami kondisi anak buah atau bawahannya.

Tugas dan peran kepala sekolah sebagai *inovator* dalam lembaga pendidikan antara lain: (a) mencari dan menemukan gagasan-gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan (b) melakukan pembaharuan di sekolah. Sebagai *motivator* di sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas dan peran untuk: (a) mengatur lingkungan kerja (fisik), (b) mengatur suasana kerja (non fisik), dan (c) menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Berdasarkan uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat berdasarkan tugas dan perannya dalam memimpin sekolah, antara lain dengan indikator : *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, motivator*.

2.3 Disiplin Kerja

2.3.1 Teori Disiplin Kerja

Keberhasilan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh komitmen orang-orang yang berada didalamnya terhadap waktu, pekerjaan dan aturan-

aturan yang berlaku. Orang yang konsekuen terhadap komitmen yang telah dibuat berarti berdisiplin. Disiplin adalah *conform to norms* yaitu senantiasa menaati norma-norma yang berlaku.

Disiplin yang terbaik adalah yang didasari oleh kesadaran dari dalam diri sendiri atau tanpa paksaan darisiapapun. Disiplin itu dapat berupa disiplin waktu, disiplin kerja dan disiplin dalam menaati peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungannya. Disiplin merupakan sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan tanpa paksaan dari luar.

Menurut Robert Bacal (2002:123) disiplin merupakan sesuatu kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma hukum, tata tertib dan sebagainya. Disiplin merupakan sesuatu yang berkenaan dengan pengendalian diri seseorang terhadap bentuk-bentuk aturan. Disiplin sebagaimana sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik tertulis maupun tidak. Disiplin merupakan suatu tuntutan bagi berlangsungnya kehidupan bersama yang teratur, tertib, yang merupakan syarat mutlak bagi berlangsungnya suatu kemajuan dan perkembangan. Disiplin tidak akan timbul dengan sendirinya, disiplin harus dididik dan ditanamkan sejak dini. Disiplin harus dilaksanakan dengan kesadaran. Disiplin dipandang sebagai suatu ketentuan yang menghambat seseorang dalam menuntut haknya harus dibarengi dengan suatu kewajiban yang berupa tanggungjawab, terhadap tuntutannya tersebut. Dengan kata lain, melalui disiplin kerja maka kinerja akan dapat dicapai.

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri-sendiri. Oleh karenanya untuk mengupasnya secara mendalam perlu mencermati pemahaman kedua kata dimaksud. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Handoko (2002:208) yang menyatakan disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Memperhatikan konsep-konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai. Bila permasalahan kinerja tidak diperbaiki, manajer juga terlibat dalam mengidentifikasi, mengkomunikasikan, dan menerapkan konsekuensinya. Pada tahap awal, proses disiplin mirip bahkan serupa dengan proses manajemen kinerja. Pada tahap ini masalah-masalah diidentifikasi dan manajer serta pegawai bekerjasama untuk memecahkannya. Akan tetapi bila kerja sama tidak menyelesaikan masalah, sang manajer bertanggungjawab untuk memecahkan masalah dengan menggunakan alat-alat lain, yang mungkin termasuk tindakan sepihak seperti memberlakukan “konsekuensi” (Robert Bacal, 2002:164).

Sementara itu, kata “kerja” sebagai kata dasar umumnya melekat pada kata “pekerjaan”. Yang dimaksud dengan kerja dalam hal ini adalah suatu aktifitas yang dilakukan

seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut. Pada hakikatnya kerja adalah disamping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja/perusahaan dan masyarakat luas. Kata “pekerjaan” mempunyai berbagai tafsiran yang demi kejelasan dan ketepatan memerlukan definisi yang teliti. Tetapi untuk mendapatkan definisi yang tepat, ada istilah-istilah tambahan tertentu harus ditegaskan secara formal.

Suatu pekerjaan, terdapat berbagai tugas yang menjelaskan usaha apa dan bagaimana manusia melakukan usaha tersebut untuk pencapaian tujuan tertentu. Jika ada cukup tugas terkumpul untuk membenarkan dipekerjakannya seseorang, maka terciptalah suatu posisi atau jabatan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu jabatan adalah sekumpulan kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang memerlukan jasa-jasa seseorang. Oleh karena itu, jumlah posisi dalam suatu organisasi sama dengan jumlah orang yang dipekerjakan organisasi itu.

Apabila terdapat berbagai jabatan yang sejenis dimana jabatan tersebut memerlukan tugas-tugas yang sama atau yang sangat serupa karena pelaksanaannya, pada dasarnya akan melahirkan pekerjaan (*job*). Pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam hal tugas-tugas utama. Suatu pekerjaan dapat dianggap sebagai suatu kelompok jabatan yang cenderung serupa.

Pekerjaan tersebut terdiri dari beberapa pekerjaan dengan tugas-tugas yang serupa namun berbeda dalam tingkat, yaitu sekelompok pekerjaan dengan tugas-tugas serupa yang diurutkan tingkatannya sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Suatu rangkaian pekerjaan dapat dianggap sebagai sekelompok pekerjaan yang diurutkan sesuai dengan garis

promosinya yang paling wajar. Suatu kelompok pekerjaan pada umumnya mencakup beberapa rangkaian pekerjaan dalam mata pencaharian, profesi atau kegiatan yang berhubungan atau berkaitan.

Merujuk pada pemahaman tersebut, maka yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003:2013) yang menyatakan pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya ialah (1) melaksanakan tata tertib, (2) mentaati kebijakan, (3) mematuhi norma yang berlaku, (4) dan mawas diri.

Seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Oleh karena itu, kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan, organisasi, dan norma-norma sosial yang berlaku. Ada empat aspek kehidupan dalam disiplin kerja yang merupakan suatu bentuk ketaatan dan proses pengendalian yang berhubungan erat dengan rasionalitas, yang karenanya lebih berhubungan dengan kesadaran dan tidak emosional yakni:

1. Disiplin adalah sikap mental tertentu untuk memenuhi dan mengikuti aturan.
2. Disiplin dilandasi dengan pengetahuan tentang aturan perilaku bagi kehidupan manusia yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Disiplin menyangkut sikap gerakan yang teratur dan sikap tingkah laku yang menunjukkan kesungguhan yang diharapkan timbul dari dalam hati untuk secara sadar mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan maupun yang diucapkannya.
4. Disiplin tercermin dalam perpaduan antara sikap mental dan nilai sosial baik dalam kehidupan organisasi maupun dalam masyarakat.

2.3.2 Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang berlaku bagi guru dan Pegawai Negeri Sipil lainnya sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dinyatakan bahwa “Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin”. Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa “Tujuan disiplin adalah agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tenteram dan setiap karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya”. Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan disiplin yang dimaksud untuk mendidik para guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya agar tercapai situasi yang tenteram dalam proses belajar mengajar.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2001:129) yang menyatakan bahwa terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terdapat peraturan-peraturan organisasi.

Pimpinan organisasi bertanggungjawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif. Di sisi lain para pegawai juga wajib mengetahui, memahami dan melaksanakan semua pedoman, peraturan bahkan Standar Operasi Prosedur yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh karenanya disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem dalam organisasi baik, akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja. Misalnya dalam suatu Perguruan Tinggi ditetapkan sistem pencatat kehadiran dengan menggunakan mesin *handkey*. Penggunaan mesin pencatatan kehadiran tersebut disosialisasikan dengan baik, sehingga dalam tataran pelaksanaannya meskipun hanya terlambat satu menit saja, mesin akan melaporkan keterlambatan pegawai yang indiscipliner tersebut. Kebijakan tersebut dapat diterima pegawai meskipun dengan berat hati karena yang bekerja adalah sistem dan yang dilengkapi perangkat elektronik. Untuk efektifnya disiplin preventif ini, manajer perlu memperhatikan, menurut Simamora (2000:750):

1. Penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
2. Mengorientasikan pegawai secara benar kepada pekerjaan, dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
3. Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
4. Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.

5. Mengkondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah mereka kepada manajemen melalui teknik-teknik seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok antara manajemen dengan pegawai.

Sedangkan disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

Selain kedua konsep tersebut, menurut Robert Bacal (2002:167) ada disiplin progresif. Disiplin ini merupakan proses dimana sang manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja, tetapi ia akan menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan masalah yang lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Jadi, proses ini dimulai secara halus dan bersifat suportif. Kemudian, bila masalah itu terus ada, kita gunakan sedikit lebih banyak lagi kekuasaan manajerial. Pada tingkat yang paling eksterm, disiplin progresif dapat berakibat pada pemecatan pegawai. Ini merupakan penggunaan kekuasaan manajerial yang paling dahsyat. Akan tetapi, kita harus selalu mencari terlebih dahulu solusi-solusi yang kooperatif sifatnya, dan juga kerja sama, karena tindakan sepihak cenderung menyebabkan kerugian pada semua orang.

Kita dapat membagi langkah-langkah disiplin progresif ke dalam tiga tahapan. Tahap pertama serupa dengan proses manajemen kinerja yang telah kita paparkan. Yang kedua melibatkan tindakan mengkomunikasikan dan menjatuhkan konsekuensi-konsekuensi

yang ringan sifatnya. Yang ketiga menggunakan kekuasaan manajemen sepihak yang amat besar. (Sinambela, 2011:238-240).

Memperhatikan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai. Bila permasalahan kinerja tidak diperbaiki, manajer juga terlibat dalam mengidentifikasi, mengkomunikasikan dan menerapkan konsekuensinya. Pada tahap awal, proses disiplin mirip bahkan serupa dengan proses manajemen kinerja. Pada tahap ini masalah-masalah diidentifikasi dan manajer serta pegawai bekerjasama untuk memecahkannya. Akan tetapi bila kerja sama tidak menyelesaikan masalah, sang manajer bertanggungjawab untuk memecahkan masalah dengan menggunakan alat-alat lain, yang mungkin termasuk tindakan sepihak seperti memberlakukan “konsekuensi” (Robert Bacal, 2002:164).

Menurut Hasibuan (2003:213) banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya ialah: (1) melaksanakan tata tertip, (2) mentaati kebijakan, (3) mematuhi norma yang berlaku, (4) dan mawas diri. Seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Oleh karena itu kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan, organisasi, dan norma-norma social yang berlaku.

Menurut Sinambela (2011:138) ada empat aspek kehidupan dalam disiplin kerja yang merupakan suatu bentuk ketaatan dan proses pengendalian yang berhubungan erat dengan rasionalitas, yang karenanya lebih berhubungan dengan kesadaran dan tidak emosional yaitu:

1. Disiplin adalah sikap mental tertentu untuk memenuhi dan mengikuti aturan.
2. Disiplin dilandasi dengan pengetahuan tentang aturan perilaku bagi kehidupan manusia yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
3. Disiplin menyangkut sikap gerakan yang teratur dan sikap tingkah laku yang menunjukkan kesungguhan yang diharapkan yang diharapkan timbul dari dalam hati untuk secara sadar mempertanggungjawabkan apa yang dilakukannya maupun yang diucapkannya.
4. Disiplin tercermin dalam perpaduan antara sikap mental dan nilai sosial baik dalam kehidupan organisasi maupun dalam masyarakat.

2.4 Iklim Kerja Sekolah

Iklim sekolah menurut Hoy (2002) mengartikan : *School climate is a general term that refers to the feel, atmosphere, tone, ideology, or milieu of a school. Just as individuals have personalities, so too do schools; a school climate may be thought of as the personality of a school.* (Iklim sekolah merupakan istilah umum yang mengacu pada perasaan, atmosfer, sifat, ideologi atau lingkungan pergaulan sekolah. Seperti halnya individu yang memiliki kepribadian, sekolah juga demikian. Iklim sekolah dapat dipandang sebagai kepribadian suatu sekolah).

Sarana dan prasarana sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan pembelajaran di kelas dan sekolah mempunyai pengaruh yang besar dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Sehubungan dengan hal tersebut Cohen et all (dalam Pinkus, 2009:14), menyatakan:

“school climate as the quality and character of school life based on patterns of students’, parents’ and school personnel’s experience of school life and reflects norms, goals, values, interpersonal relationships, teaching and learning practices, and organizational structures” (iklim sekolah merupakan kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah, berdasarkan pola perilaku siswa, orang tua dan pengalaman personil sekolah tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar, serta struktur organisasi).

Pendapat yang sama tentang iklim kerja sekolah dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (dalam Gunbayi, 2007:1), yang menjelaskan iklim kerja sekolah sebagai *“a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour”*. Pendapat tersebut menyatakan bahwa iklim kerja sekolah merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan dapat berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi mereka.

Marshall (2002:2) mengemukakan: *“(a) school climate can affect many areas and people within schools. For example, a positive school climate has been associated with fewer behavioral and emotional problems for students, (b) school climate in high-risk urban*

environments indicates that a positive, supportive, and culturally conscious school climate can significantly shape the degree of academic succes experienced by urban students, (c) shool climate research suggests that positive interpersonal relationships and optimal learning opportunities for students in all demographic environments can increase achievement levels and reduce maladaptive behavior. (d) found that a positive school climate is associated with increased job satisfaction for school personnel. (e) research has shown that providing a positive and supportive school climate for students is important for a smooth and easy transition to a new school. (f) school climate, including trust, respect, mutual obligation, and concern for other's welfare can have powerful effects on educators' and learners' interpersonal relationships as well as learners' academic achievement and overall school progress”.

Pernyataan tersebut dapat diartikan: (a) iklim sekolah dapat mempengaruhi banyak daerah dan orang-orang dalam sekolah. Misalnya, iklim sekolah yang positif telah dikaitkan dengan sedikit masalah perilaku dan emosional bagi siswa, (b) sekolah iklim di lingkungan perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif, mendukung, dan budaya sadar secara signifikan dapat membentuk tingkat keberhasilan akademis yang dialami oleh siswa perkotaan, (c) iklim sekolah penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografi dapat meningkatkan tingkat prestasi dan mengurangi perilaku maladaptif. (d) menemukan bahwa iklim sekolah yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja meningkat untuk personil sekolah. (e) penelitian telah menunjukkan bahwa memberikan iklim sekolah yang positif dan mendukung bagi siswa adalah penting untuk transisi dan mudah ke sekolah baru. (f) iklim sekolah,

termasuk menghargai kepercayaan, kewajiban bersama, dan perhatian untuk kesejahteraan lain dapat memiliki efek kuat terhadap pendidikan dan peserta didik hubungan interpersonal serta prestasi akademik peserta didik dan kemajuan sekolah secara keseluruhan.

Menurut Gilmer (dalam Hoy dan Miskel, 2002:221) pengertian iklim organisasi adalah : *“organizational climate as those characteristics that distinguish the organization (iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut)”*. Berkaitan dengan konteks sekolah, Hoy dan Miskel (2002:221), menyatakan *“school climate is a relatively enduring quality of the school environment that is experienced by participants, affects their behavior, and is based on their collective perceptions of behavior in schools”* (iklim sekolah sebagai kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka).

Merujuk pada beberapa pendapat tentang iklim sekolah yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa iklim kerja sekolah adalah suasana di lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja di sekolah.

2.4.1 Jenis Iklim Kerja Sekolah

Iklim kerja di sekolah yang satu tidak sama dengan sekolah yang lain. Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya perbedaan iklim kerja di sekolah, semuanya itu biasa disebut dengan kepribadian atau iklim sekolah.

Berkenaan dengan perbedaan iklim di setiap sekolah, Wahab (2006:17) membagi iklim kerja di sekolah ke dalam 4 (empat) jenis, antara lain: (a) iklim kerja terbuka, (b) iklim kerja mengikat, (c) iklim kerja tidak mengikat, dan (d) iklim kerja tertutup. Iklim organisasi terbuka ditandai oleh seorang pemimpin dan bawahannya bersikap jujur dan saling menghargai satu sama lainnya. Hoy dan Miskel (2002:225) menyatakan *“The model of the open climate is portrayed as an energetic, lively organization which is moving toward its goals while, simultaneously, providing satisfaction for the group members social needs. Leadership acts emerge from both the teachers and the principal. Neither task achievement, but in both instances satisfaction seems to be obtained easily and almost effortlessly”*.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pada iklim kerja terbuka, semangat kerja karyawan sangat tinggi, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi sangat besar, sehingga kepuasan kerja dapat dicapai dengan mudah. Iklim kerja mengikat ditandai oleh adanya anggota organisasi yang profesional sedangkan top manajer kurang profesional. Iklim kerja tidak mengikat, bercirikan manajer sangat agresif dan profesional, sementara anggota organisasi kurang profesional.

Iklim kerja tertutup ditandai oleh adanya pimpinan yang tidak mendukung aktivitas organisasi, bahkan justru menghambat aktivitas organisasi. Hoy dan Miskel (2002:226) menyebutkan: *“They prototype of the closed climate is the school which is characterized by a high degree of apathy among the teachers and principal. Morale is low. Little satisfaction is obtained with respect to either task achievement or social needs. The behavior of teachers and the principal is primarily “inauthentic,” and the organization is*

stagnant”. Ungkapan ini menggambarkan bahwa pada iklim kerja yang tertutup, semangat kerja karyawan sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya berprestasi sangat rendah, sehingga kepuasan kerja juga sangat sulit untuk didapatkan.

Berdasarkan jenis-jenis iklim kerja yang telah dijelaskan di atas dapat diketahui bahwa jenis iklim kerja yang terbuka akan menumbuhkan kepercayaan antara pimpinan dengan anggota organisasi, sehingga memungkinkan untuk menumbuhkan keinginan kerja yang lebih baik bagi seluruh anggota organisasi di sekolah.

2.4.2 Dimensi Pengukuran Iklim Kerja Sekolah

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi suasana kerja di sekolah. Untuk mengetahui kondisi iklim kerja disekolah dapat diukur dengan menggunakan berbagai macam dimensi. Cohen, et all (dalam Pinkus, 2009:14), menjabarkan pengukuran iklim sekolah ke dalam empat dimensi, yaitu: (a) *safety*, (b) *teaching and learning*, (c) *interpersonal relationships*, dan (d) *institutional environment*. Dimensi *safety* terdiri atas (a) *rules and norms*, meliputi adanya aturan yang dikomunikasikan dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten, (b) *physical safety* meliputi perasaan siswa dan orang tua yang merasa aman dari kerugian fisik di sekolah, dan (c) *social and emotional security* meliputi perasaan siswa yang merasa aman dari cemoohan, sindiran, dan pengecualian.

Dimensi *teaching and learning* terdiri atas: (a) *support for learning*, menunjukkan adanya dukungan terhadap praktek-praktek pengajaran, seperti tanggapan yang positif dan konstruktif, dorongan untuk mengambil risiko, tantangan akademik, perhatian individual,

dan kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai cara, dan (b) *social and civic learning*, menunjukkan adanya dukungan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan sosial, termasuk mendengarkan secara efektif, pemecahan masalah, refleksi dan tanggung jawab, serta pembuatan keputusan yang etis.

Dimensi *interpersonal relationships* ketiga terdiri atas: (a) *respect for diversity*, menunjukkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individu pada semua tingkatan, yaitu antara siswa dengan siswa, orang tua dengan siswa, dan orang tua dengan orang tua, (b) *social support adults*, menunjukkan adanya kerjasama dan hubungan yang saling mempercayai antara orang tua dengan orang tua untuk mendukung siswa dalam kaitannya dengan harapan tinggi untuk sukses, keinginan untuk mendengar, dan kepedulian pribadi, dan (c) *social support students* menunjukkan adanya jaringan hubungan untuk mendukung kegiatan akademik dan pribadi siswa.

Dimensi *institutional environment*, terdiri atas (a) *school connectedness/ engagement*, meliputi ikatan positif dengan sekolah, rasa memiliki, dan norma-norma umum untuk berpartisipasi dalam kehidupan sekolah bagi siswa dan keluarga, dan (b) *physical surroundings*, meliputi kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya dan material yang memadai.

Litwin dan Stringer seperti dikutip oleh Linda Holbeche (2005:101) mengklasifikasikan dimensi iklim kerja sekolah sebagai berikut :

- Tanggungjawab, karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa

harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.

- Fleksibilitas, karyawan diberi kebebasan untuk lebih inovatif.
- Standar, diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju
- Komitmen tim, orang akan memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi dan bangga berada di dalamnya.
- Kejelasan, kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi.
- Penghargaan, karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.
- Gaya kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai.

Pendapat lain berkaitan dengan dimensi iklim kerja di sekolah adalah yang dikemukakan oleh Renato Taguiri (dalam Owens: 1995), yang menyebutkan dimensi iklim kerja antara lain :

- *Ecologie*, berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisasi, sebagai contoh, ukuran, usia, fasilitas dan kondisi bangunan.

- *Milieu*, berhubungan dengan dimensi sosial pada organisasi. Termasuk ke dalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi.
- *Sosial system*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah, cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, pola komunikasi di antara orang-orang dalam organisasi dan lain-lain.
- *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistim kepercayaan, norma dan cara berpikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi.

Berdasarkan uraian pendapat tentang dimensi iklim kerja sekolah di atas, dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim kerja sekolah adalah suasana kerja yang mempengaruhi aktivitas di sekolah yang dapat dilihat berdasarkan dimensi: (a) hubungan antara atasan dengan bawahan, (b) hubungan antara sesama anggota organisasi, (c) tanggung jawab, (d) imbalan yang adil, (e) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (f) keterlibatan pegawai dan partisipasi.

2.5 Penelitian yang Relevan

2.5.1 Penelitian yang dilakukan oleh Yuniar (2011)

Berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara”. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 80,8%.

2.5.2 Penelitian yang dilakukan oleh Sutopo Slamet (2007)

Berjudul “Analisis Kepemimpinan, Kecerdasan Emosi, Kedisiplinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMPN 8 Purworejo”. Hasilnya menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kedisiplinan dan kinerja guru dengan koefisiensi determinasi sebesar 86,7 %.

2.5.3 Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2011)

Berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Metro”. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara iklim kerja dan kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 94,5%.

2.6 Kerangka Pikir

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang ada di sekolah dan mempunyai peranan sangat besar dalam upaya memajukan pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis antara semua unsur yang ada disekolah, minat terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan serta perkembangan mutu profesionalisme guru dan meningkatnya mutu lulusan banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah di dalam melaksanakan tugasnya harus dapat memahami karakteristik

bawahannya, dengan harapan guru dan karyawan di sekolah merasa mendapat perhatian sehingga termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal.

Jika guru memiliki anggapan bahwa kepemimpinan kepala sekolahnya baik, maka diharapkan guru akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati tanpa merasa ada tekanan dari atasan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan akan mampu menciptakan terlaksananya proses pembelajaran dengan baik. Apabila guru mampu mengelola proses pembelajaran di sekolah dengan baik berarti guru telah dapat melaksanakan kompetensi pedagogiknya dengan baik.

2.6.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru

Sikap konsekuen harus diawali dari diri guru itu sendiri, sikap itu dapat ditunjukkan dengan cara berperilaku dengan tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan bentuk disiplin diri terhadap pekerjaan, waktu maupun tata tertib yang berlaku.

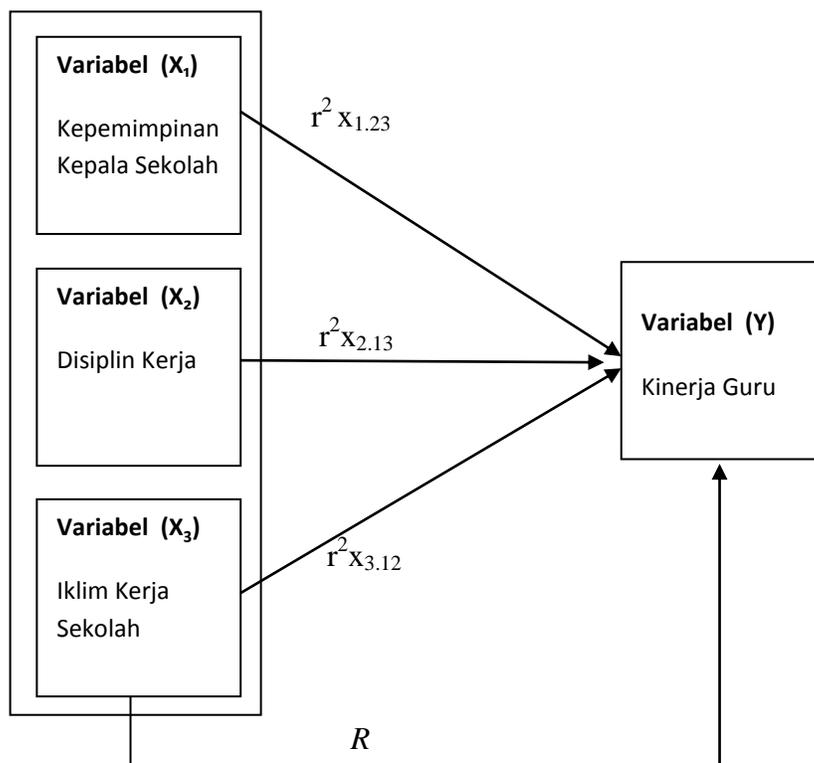
Disiplin kerja pada dasarnya adalah suatu kondisi yang tercipta pada diri seseorang sehingga sikap, dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketraturan dan/atau ketertiban.

2.6.3 Pengaruh Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru

Iklim kerja atau iklim organisasi adalah kondisi atau suasana di dalam lingkungan kerja, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang termuat dalam beberapa indikator, yaitu: fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan,

hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Jika iklim kerja di sekolah kondusif maka diharapkan aktivitas di sekolah akan berjalan optimal. Demikian halnya dengan guru, jika guru merasa nyaman ketika berada di sekolah maka diharapkan guru akan merasa senang dengan lingkungan kerjanya. Jika kondisi ini sudah tercipta maka guru diharapkan akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, terutama dalam mengelola proses pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga terdapat ketergantungan yang nyata dari kinerja guru sebagai variabel terikatnya terhadap variabel bebasnya (kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah). Hubungan ketergantungan antara variabel terikat terhadap variabel bebasnya disajikan pada kerangka berpikir di bawah ini.



Gambar 2.1 Model konstilasi penelitian kepemimpinan kepala sekolah (x_1), disiplin kerja (x_2) dan iklim kerja sekolah (x_3) terhadap kinerja guru (y)

Keterangan:

- $r^2_{x_{1.23}}$ = Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru
 $r^2_{x_{2.13}}$ = Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru
 $r^2_{x_{3.12}}$ = Iklim kerja sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru
 R = Kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah sama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka di atas maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ada pengaruh yang signifikan dari persepsi guru atas kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara”. Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka penelitian mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut:

- 2.7.1 Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara.
- 2.7.2 Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara.
- 2.7.3 Terdapat pengaruh yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara.
- 2.7.4 Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMP Negeri Kabupaten Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara.