

BAB II

KAJIAN TEORI

1. Tinjauan tentang Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Goetsch dan Davis, adalah “kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi”.¹ Sedangkan menurut Sallis, seorang pemimpin yang merupakan pokok dalam meningkatkan mutu suatu sekolah harus haruslah peka terhadap setiap tuntutan perubahan, memiliki komitmen, visi (pandangan jauh kedepan) dan dapat memindahannya ke dalam kebijakan-kebijakan yang jelas serta tujuan khusus organisasi.² Hal ini juga senada dengan pendapat Davis dan Thomas bahwa banyak sekolah yang gagal berbalik menjadi sukses, dan sekolah yang bagus menjadi merosot tajam. Membaik dan memburuknya sekolah dapat dilacak dari kualitas kepala sekolahnya.³ Ini berarti bahwa kepala sekolah merupakan figur sentral yang berperan penting untuk memimpin dan manajemen sekolah mampu menciptakan visi, misi, dan kebijakan yang jelas untuk mencapai tujuan pendidikan.

¹ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu/TQM Cetakan Pertama* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 149.

² Edwards Sallis, *Total Quality Management in Education Management Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 245.

³ *Ibid.*, 28.

Selain itu, menurut Al Ramaiah, kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh signifikan terhadap inovasi pendidikan. Keberhasilan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kemampuan kepala sekolah memimpin stafnya.⁴ Kouzes dan Posner yang dikutip oleh Syafaruddin, "*there is no leadership without someone following*". artinya bahwa kepemimpinan dalam organisasi tidak akan berjalan tanpa peran pengikut atau staf.⁵ Terkait dengan hal ini, menurut Mulyasa bahwa kepala sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin kerja sama dengan masyarakat dan dewan sekolah dalam mencapai suksesnya pendidikan di sekolah.⁶ Dengan demikian, maka kepala sekolah profesional harus mampu memberdayakan dan melibatkan seluruh komponen pendidikan yang meliputi guru, masyarakat, komite sekolah, dan dewan pendidikan untuk bekerja sama dan berkomitmen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

b. Persyaratan Menjadi Kepala Sekolah

Karena tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang begitu besar, maka dari itu tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu dan tentunya harus mempunyai kepribadian yang baik pula baik dalam sekolah ataupun diluar lingkungan sekolah. Sesuai dengan Standar Kepala Sekolah/Madrasah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13

⁴ Supardi, *Sekolah Efektif /Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 45.

⁵ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia, 2002), 52.

⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 187.

Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang dikutip oleh Supardi berikut ini merupakan syarat atau kualifikasi umum Kepala Sekolah/Madrasah:

- a. Mempunyai kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah setinggi-tingginya berumur 56 tahun.
- c. Mempunyai pengalaman mengajar minimal lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali untuk TK/RA minimal tiga tahun.
- d. Memiliki pangkat minimal golongan III/C bagai pegawai negeri sipil (PNS), sedang bagi non PNS disetarakan dengan pangkat yang telah dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.⁷

Sedangkan kualifikasi secara khusus Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), yaitu: berstatus sebagai guru SMP/MTs, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dan memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang telah diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.⁸

Prasyarat selanjutnya menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dipersyaratkan harus memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

1) Kompetensi Kepribadian

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi kepribadian yang tertanam dalam dirinya, yang dimulai dari tingkah laku mencerminkan akhlakul karimah, dapat menjadi suri tauladan yang baik bagi warga sekolah, mempunyai integritas dan wibawa sebagai pemimpin, sehingga akan tercipta budaya sekolah yang berlandaskan akhlak mulia. Selain itu, seorang kepala sekolah juga harus

⁷ Supardi, *Sekolah Efektif*, 28-29.

⁸ Ibid.

memiliki ambisi dalam mengembangkan diri, melaksanakan tugas pokok sekaligus tugas fungsi serta harus mampu mengendalikan diri dalam menghadapi problematika dalam pekerjaan.

2) Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah sebagai seorang manajer yang artinya sebagai pengatur atau pengelola sekolah, maka yang harus dilakukan adalah: Menyusun perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasi kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijakan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketata usahaan, siswa, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, serta mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait.

3) Kompetensi Kewirausahaan

Dalam hal ini, seorang kepala sekolah harus menciptakan inovasi guna pengembangan sekolah itu sendiri, kemudian Ia juga harus bekerja keras dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga demi mencapai keberhasilan. Selain itu, seorang kepala sekolah tentu juga harus pantang menyerah, Ia harus mencari solusi yang terbaik ketika menghadapi problematika sulit. Serta Ia harus mempunyai naluri kewirausahaan atau *skill* dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah sebagai sumber belajar siswanya.

4) Kompetensi Supervisi

Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut sebagaimana menjadi seorang pengawas, yakni Ia harus membuat perencanaan program *supervise* akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dengan menggunakan teknik

supervise yang tepat, kemudian menindak lanjuti hasil *supervise* akademik tersebut. Yang terakhir, kepala sekolah harus turut bekerjasama, partisipasi dan peka terhadap lingkungan.

5) Kompetensi Sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajar di mana sekolah selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya. Keterampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial. Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk: penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, mampu memahami orang lain, gagasannya diterima orang lain, dan efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.⁹

c. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Dilihat dari tugasnya, kepala sekolah menyanggah dua profesi yaitu profesi keguruan dan profesi administratif, dimana kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan memimpin atas manajemen suatu organisasi sekolah. Menurut Mulyasa indikator kepala sekolah yang efektif, paling tidak harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: *Pertama*, mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah. *Kedua*, apa yang harus

⁹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 42-44.

dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan *ketiga*, bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi.¹⁰ Davis juga mengidentifikasi indikator ketrampilan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah, diantaranya adalah *technical skills* yaitu diperlukan agar Ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya, *human skills* yaitu kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain, dan *conceptual skills* yaitu mampu memberikan solusi yang tepat dari pemikiran yang cerdas.¹¹ Dengan demikian untuk menjadi kepala sekolah yang efektif, maka harus memenuhi beberapa indikator diatas.

Selain tugas diatas, Mulyasa juga menjelaskan lebih jauh tentang tugas dan fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah selaku Edukator

Kepala sekolah/madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien artinya sama dengan tugas guru pada umumnya.

b. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin/*Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberi petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Sedangkan dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, dan *laissez-faire*. Dengan demikian, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat

¹⁰ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.*, 19.

¹¹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 178.

menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

c. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka berperan sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Selain itu, kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya, yang *pertama* secara konstruktif, maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina agar dapat berkembang optimal dalam mengemban tugas. *Kedua* secara kreatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Yang *ketiga* secara delegatif, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Selain itu, kepala sekolah juga harus bersifat integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, menjadi teladan dan adaptif, serta harus fleksibel.

d. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Dalam rangka sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu, yaitu: mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, mengatur ruang kantor yang kondusif dan bimbingan konseling, mengatur ruang laboratorium yang kondusif

untuk praktikum, mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar, mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur, menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan, menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama sekolah dan karyawan, menerapkan prinsip penghargaan/*reward* dan hukuman/*punishment* di dalam melaksanakan tugasnya.

e. Kepala sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sedang secara spesifik, juga harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, mengelola sarana dan prasarana, mengelola kearsipan, serta mengelola administrasi personalia dan keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah.

f. Kepala sekolah sebagai Supervisor

Supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua siswa dan sekolah. Selain itu, peran sebagai supervisor disamping mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, supervisor juga harus mampu menyusun, melaksanakan program, dan memanfaatkan hasil.

g. Kepala sekolah sebagai Manager

Dalam perspektif manajemen yang bermutu, tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan kualitas, fungsi ini meliputi identifikasi pelanggan dan kebutuhan pelanggan, metode dan proses kerja yang menghasilkan produk yang sesuai harapan pelanggan. Yang kedua, pengendalian kualitas, fungsi ini mencakup evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan, serta bertindak melakukan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada. Dan yang terakhir perbaikan kualitas dengan membentuk struktur atau sarana untuk perbaikan kualitas secara *continue*, identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan, membentuk tim yang bertanggung jawab, menyediakan sumber daya dan pelatihan agar dapat menemukan *problem solving* dan langkah yang harus dilakukan.¹²

2. Tinjauan tentang Kedisiplinan Guru

a. Pengertian Disiplin kerja

Guru sebagai salah satu elemen penting lembaga pendidikan, terutama dalam kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah. Guru merupakan seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, serta menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan, dan keilmuan.¹³ Disiplin kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan

¹² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 110-120.

¹³ Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Jakarta: Ciputat Press, 2008), 8.

kinerja guru. Menurut Amir Achsin dalam buku *Pengelolaan kelas dan interaksi belajar mengajar*, “disiplin adalah pematuhan secara sadar akan aturan-aturan yang telah ditetapkan”.¹⁴ Menurut N. A. Ametambun disiplin adalah “Suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang bergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati”.¹⁵ Sedangkan menurut Amiroeddin Sjarif yang dikutip oleh Hidayatullah, disiplin adalah “perbuatan tingkah laku yang sesuai dengan aturan-aturan atau tata kelakuan yang semestinya”.¹⁶ Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu peraturan tata tertib yang harus ditaati .

Sedangkan disiplin kerja Menurut Sulistriyani, bahwa suatu tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.¹⁷ Hal ini senada menurut Hasibun dan Sinambela, yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan.¹⁸ Menurut Multhis dan Gasperz, disiplin kerja sebagai suatu konsepsi sistem, diekspresikan sebagai suatu konsepsi sistem,

¹⁴ Amir Achsin, *Pengelolaan Kelas dan interaksi Belajar Mengajar* (Ikip : Ujung Pandang, 1990), 62.

¹⁵ N. A. Ametambun, *Manajemen Kelas*, (Bandung : Ikip, 1981), 8.

¹⁶ M. Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa* (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010), 45.

¹⁷ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), 111.

¹⁸ *Ibid.*, 112.

diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan sesuatu.¹⁹

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi untuk teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan atau tata kelakuan yang semestinya. Oleh karena itu disiplin merupakan hal yang sangat kita perlukan sebagai pengendali diri dalam hidup bermasyarakat yang penuh dengan peraturan dan norma. Dengan begitu diharapkan terjadinya ketertiban dalam kehidupan bersama sehingga tercipta perdamaian.

Di dalam Al-qur'an jauh sebelumnya adanya gerakan disiplin nasional sudah memberikan tuntunan bahwa umat islam (pemimpin baik tokoh masyarakat maupun pemimpin agama) berkewajiban untuk mengamalkan ajaran-ajaran agama yang mengisyaratkan adanya kewajiban untuk disiplin.

Diantaranya dalam Al-qur'an yang berhubungan dengan kedisiplinan adalah :

a. Al-qur'an surah An-Nisa' : 103

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا
أَطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوفًا

Artinya :

Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat (mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah kewajiban yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.²⁰

¹⁹ Pupuh Fathurrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 99.

²⁰ QS. An-Nisa' (103): 5.

Di dalam ayat tersebut mengisyaratkan tentang disiplin waktu dalam beribadah, misalnya harus dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan Allah SWT. Sama juga dengan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan waktu dan aturan yang berlaku.

b. Al-qur'an surah Al-Ashr : 1-3

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾
 إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾
 إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya :

1. Demi masa.
2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian.
3. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.²¹

Di dalam ayat tersebut memberikan tuntunan kepada umat manusia untuk memanfaatkan waktu semaksimal mungkin bahkan dituntut-Nya manusia untuk mengisi seluruh waktunya dengan berbagai amal dan mempergunakan semua daya dimiliki-Nya, hal ini difahami juga bahwa betapa pentingnya melaksanakan disiplin disegala hal.

b. Unsur-Unsur Disiplin

Dengan adanya disiplin diharapkan pendidik mampu mendidik siswa agar berlaku sesuai dengan standart kelompok sosialnya (sekolah), Hurlock EB

²¹ Q.S. Al-Ashr (1-3): 30.

dalam bukunya “Psikologi Perkembangan”, menjelaskan bahwa ada empat unsur dalam membentuk disiplin yaitu :

1. Peraturan

Peraturan dan tata tertib merupakan sesuatu untuk mengatur perilaku yang diharapkan. Di lingkungan sekolah, gurulah yang diberi tanggung jawab untuk menyampaikan dan mengontrol kelakuannya dan tata tertib bagi sekolah yang bersangkutan. Peraturan dalam unsur-unsur disiplin meliputi tiga perihal yaitu perbuatan yang harus dilarang, sanksi yang diberikan harus menjadi tanggung jawab pelanggar, dan prosedur penyampaian peraturan. Dalam ajaran agama Islam mengajarkan tentang peraturan yang apabila dilanggar akan terkena sanksi. Agar peraturan dapat memenuhi kedua fungsi penting di atas, peraturan harus dimengerti, diingat dan dapat diterima oleh semua orang supaya peraturan dapat dipatuhi dan ditaati semua anggota masyarakat sekolah, maka sasarannya dibagi dua yaitu peraturan umum untuk semua masyarakat sekolah dan peraturan untuk peserta didik.

2. Hukuman

Hukuman berasal dari kata kerja latin, *punier* dan berarti menjatuhkan hukuman pada seseorang karena kesalahannya, perlawanan dan pelanggaran sebagai ganjaran/pembalasan. Batasan-batasan pemberian hukuman adalah harus tetap dalam jalinan kasih sayang, ada hubungannya dengan kesalahannya, pemberian hukuman harus tetap dalam jalinan kasih sayang, disesuaikan dengan kepribadian penerima hukuman, harus diberikan dengan adil dan menimbulkan kesan pada hati seseorang yang akan selalu diingatnya.

Pada peristiwa tersebut yang akan mendorong seseorang sadar dan insyaf. Sedangkan macam-macam hukuman yaitu hukuman yang bersifat jasmani yaitu : berupa fisik menampar, menjewer. Dan hukuman yang bersifat rohani yaitu pemberian hukuman berupa tugas tambahan sehari-hari, istirahat pada jam pelajaran sekolah berlangsung. Tujuan jangka pendek dari menjatuhkan hukuman ialah untuk menghentikan tingkah laku yang salah sedangkan tujuan jangka panjang pemberian hukuman ialah untuk mendorong seseorang menghentikan sendiri tingkah laku mereka yang salah agar dapat memberikan arah pada dirinya sendiri. Tujuan akhir dari pemberian hukuman ialah untuk mengajar seseorang dalam mengembangkan pengendalian dan penguasaan mereka terhadap diri sendiri.

3. Penghargaan

Penghargaan adalah hadiah/*reward* terhadap hasil baik dari seseorang dalam proses pendidikan. Ganjaran adalah salah satu alat pendidikan, jadi dengan sendirinya maksud alat untuk mendidik sehingga dapat merasa senang karena perbuatan mereka mendapat pujian dan penghargaan.

4. Konsistensi

Konsistensi adalah tingkat keberagaman dan stabilitas. Konsistensi mempunyai nilai mendidik yang besar bila peraturan-peraturan yang konsisten mengarah pada proses belajar mengajar yang disebabkan karena nilai pendorongnya, motivasi peserta didik dan penghargaan yang tinggi terhadap peraturan.

Disiplin yang didasari atas kasih akan merangsang timbulnya kasih sayang yang dimungkinkan dengan rasa saling hormat menghormati antara orang tua dengan anak-anaknya. Disiplin dengan kasih menjembatani jurang yang dapat memisahkan para anggota keluarga yang seharusnya saling mencintai dan saling mempercayai. Disiplin atas dasar kasih membuka jalan untuk memperkenalkan Allah SWT, para leluhur kita kepada anak-anak kita yang kita cintai. Disiplin atas dasar kasih memungkinkan para guru melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tujuan pendidikan dalam kelas. Disiplin ini mendorong untuk menghormati orang lain, serta hidup sebagai warga negara yang bertanggung jawab dan konstruktif. Disiplin ini juga mensyaratkan keberanian, konsistensi, keyakinan, kerajinan, usaha-usaha yang sungguh-sungguh dan penuh semangat. Oleh karena itu disiplin tidak terbatas hanya pada konteks konfrontasi, para pendidik juga perlu diajari tentang disiplin pribadi (*self-discipline*)/cara mendisiplinkan dirinya sendiri, serta perilaku yang bertanggung jawab. Mereka membutuhkan bantuan untuk mempelajari bagaimana caranya mengatasi tantangan dan kewajiban dalam kehidupan. Mereka juga harus belajar seni mengendalikan diri sendiri.²²

Mereka harus dilengkapi dengan kekuatan pribadi yang dibutuhkan untuk memenuhi berbagai tuntutan yang akan dibebankan kepada mereka oleh sekolah dan selalu bertanggung jawab atas tugas ia emban.

Maka kita dapat memahami unsur pokok pembentuk disiplin, antara lain :

- a. Kebiasaan dan budaya lingkungan
- b. Pendidikan Agama

²² James Dobson, *Berani Menerapkan Disiplin* (Batam: Interaksara, 2004), 11-12

- c. Pendidikan informal dalam keluarga
- d. Pendidikan formal di sekolah
- e. Kemampuan menguasai diri
- f. Adanya panutan dan keteladanan
- g. Kesadaran dalam mempersepsikan disiplin
- h. Kejelasan penegakan hukum

c. Fungsi dan Tujuan Kedisiplinan Kinerja

Menurut Ardy Wiyani, fungsi utama disiplin adalah untuk mengajarkan mengendalikan diri dengan mudah, menghormati, dan mematuhi otoritas. Kemudian dalam mendidik disiplin perlu dibina agar mereka dengan mudah dapat: 1) meresapkan pengetahuan dan pengertian sosial secara mendalam dalam dirinya, mengerti dengan segera untuk menjalankan apa yang menjadi larangan yang harus ditinggalkan; 2) mengerti dan dapat membedakan perilaku yang baik dan buruk; 3) belajar mengendalikan keinginan dan berbuat sesuatu tanpa adanya peringatan dari orang lain.²³

Sedangkan tujuan disiplin kerja di lingkungan sekolah berpengaruh langsung besar terhadap mutu pendidikan. Menurut Muhlisin, tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

1. Tujuan umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.
2. Tujuan khusus, yaitu: *Pertama*, agar kepala sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah. *Kedua*, agar

²³ Pupuh Fathurrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional.*, 162.

guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada di sekolah dan di luar sekolah. *Ketiga*, agar tercipta kerja sama yang erat antara sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.²⁴

Henry Simamora juga mengemukakan bahwa tujuan disiplin dapat diperlihatkan dalam empat perspektif, yaitu a) retribusi, dimana disiplin kerja berguna untuk menghukum para pelanggar aturan sekolah. Pendisiplinan dilakukan secara proporsional dengan sasarannya; b) korektif, dimana disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan guru yang tidak tepat. Sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, melainkan untuk mengoreksi perilaku yang salah; c) hak individu, dimana disiplin kerja berguna untuk melindungi hak-hak dasar guru; d) *utilitarian*, dimana disiplin kerja berguna untuk memastikan bahwa manfaat penegakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung sekolah.²⁵

Adapun indikator kedisiplinan guru yakni melaksanakan tata tertib dengan baik yang meliputi: a) Patuh terhadap aturan sekolah atau lembaga pendidikan; b) Tepat waktu dalam mengajar; c) Mengajar sesuai jam pelajaran; d) Memberikan tugas atau evaluasi; e) Rajin dalam mengajar; f) Menyiapkan perangkat mengajar; g) Membantu kelancaran proses belajar mengajar.²⁶

²⁴ Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), 112.

²⁵ *Ibid.*, 116.

²⁶ Cece Wijaya dan A. Tabrani, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1994), 18-19.

d. Macam-macam Disiplin Kinerja

Bentuk tipe kegiatan untuk mendisiplinkan kinerja keguruan yang dikemukakan oleh Handoko, yaitu:

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah upaya atau kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawannya untuk mengikuti berbagai standart aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Guru diarahkan atau digerakkan untuk berdisiplin dalam bekerja. Dengan kata lain, guru diarahkan untuk mematuhi dan memelihara ketentuan yang ada. Syarat keberhasilan disiplin preventif ini ialah seluruh guru dapat memahami segala ketentuan yang berlaku dan standar yang harus dipenuhi. Tujuan disiplin preventif ini adalah untuk mencegah guru melakukan suatu pelanggaran yang berlaku. Maka banyak pakar yang menyarankan untuk menerapkan disiplin preventif ini dalam organisasi.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah upaya penerapan disiplin kepada guru yang telah terbukti melakukan pelanggaran atas peraturan atau tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap.²⁷ Dalam disiplin korektif, guru yang melanggar aturan akan diberikan sanksi dengan bobot pelanggarannya. Biasanya pemberian sanksi diberikan setelah meminta pertimbangan dari pimpinan yang lebih tinggi. Tujuan meminta pertimbangan ini adalah untuk menjaga obyektivitas dan penjautuhan sanksi yang sesuai dengan bobot pelanggarannya. Sementara tujuan disiplin korektif ialah untuk memberikan

²⁷ Fathurrohman dan Aan Suryana, *Guru Profesional.*, 97-98

sanksi atas perilaku guru apakah sudah sesuai dengan aturan atau belum. Namun, sanksi yang dijatuhkan harus mengacu pada sikap dan perilaku guru, bukan mengacu pada faktor *like and dislike*. Karena, pemberian sanksi yang kurang tepat dapat menurunkan wibawa kepala sekolah. Sanksi korektif yang salah dapat berpengaruh negative terhadap moral kerja guru, bahkan dapat menurunkan disiplin mereka.²⁸

Sedangkan menurut Ma'mur Asmani, disiplin sebagai seorang guru terdiri dari banyak hal, diataranya sebagai berikut:

a) Disiplin waktu

Disiplin waktu menjadi sorotan utama bagi seorang guru. Waktu masuk sekolah biasanya menjadi parameter utama kedisiplinan guru. Kalau dia masuk sebelum bel dibunyikan, berarti dia orang disiplin. Kalau guru masuk pas bel berbunyi, guru tersebut bisa dikatakan kurang disiplin, dan kalau guru masuk setelah bel dibunyikan, maka guru tersebut dinilai tidak disiplin, atau menyalahi aturan sekolah yang ditentukan. Maka dari itu, jangan samapi menyepelekan disiplin waktu, dengan mengusahakan tepat waktu sesuai dengan alokasi waktu sebagaimana yang ditentukan.

b) Disiplin menegakkan aturan

Disiplin menegakkan aturan sangat berpengaruh terhadap kewibawaan guru. Model pemberian sanksi yang diskriminatif harus ditinggalkan. Murid sekarang ini cerdas dan kritis, sehingga kalau diperlakukan semena-mena dan pilih kasih, mereka akan memakai cara mereka sendiri untuk menjatuhkan harga

²⁸ Ibid., 97-98

diri guru. Selain itu, Keadilan harus ditegakkan dalam keadaan apa pun. Karena, keadilan itulah yang akan mengatarkan kehidupan ke arah kemajuan, kebahagiaan, dan kedamaian.

c) Disiplin sikap

Disiplin mengontrol perbuatan diri sendiri menjadi *starting point* untuk menata perilaku orang lain. Misalnya, disiplin untuk tidak marah-marah tergesa-gesa, dan gegabah dalam bertindak. Disiplin dalam sikap ini membutuhkan latihan dan perjuangan. Karena, setiap saat banyak hal yang menggoda kita untuk melanggarnya. Dalam melaksanakan disiplin sikap ini, seorang guru tidak boleh mudah tersinggung dan cepat menghakimi seseorang hanya karena problematika yang kecil. Selai itu, guru juga harus mempunyai keyakinan yang kuat bahwa tidak ada yang bisa menjatuhkan martabai guru.

d) Disiplin dalam beribadah

Menjalankan ajaran agama juga menjadi parameter utama dalam kehidupan ini. Sebagai seorang guru, menjalankan ibadah adalah hal krusial yang sangat penting. Kalau guru menyepelekan masalah agama, muridnya akan meniru, bahkan lebih dari itu, tidak menganggap agama sebagai hal yang penting. Oleh karena itu, kedisiplinan guru dalam menjalankan agama akan berpengaruh terhadap pemahaman dan pengamalan murid terhadap agama. Namun sebaliknya, apabila guru malas dan suka terlambat menjalankan ibadah, maka siswanya pun tidak lebih sama atau bahkan lebih buruk. Disinilah pentingnya kedisiplinan guru

dalam melaksanakan ibadah menjalankan ajaran agama sebagai manusia yang mempunyai tanggung jawab kepada Tuhannya.²⁹

Menurut Oteng Sutrisno, macam-macam disiplin kerja adalah sebagai berikut: 1) disiplin positif, merupakan suatu sikap atau iklim organisasi dimana setiap anggotanya mematuhi peraturan-peraturan organisasi atas kemauannya sendiri. Dalam suatu organisasi yang telah menerapkan disiplin positif, si pelanggar ditetapkan memperoleh suatu hukuman. Namun, yang diberikan bukan untuk melukai melainkan untuk memperbaiki atau membetulkan. Maka disiplin ini memberikan suatu pandangan kebebasan yang mengandung konsekuensi; 2) disiplin negatif, adalah suatu keadaan disiplin yang menggunakan hukuman atau ancaman untuk membuat orang-orang mematuhi perintah dan mengikuti perintah hukuman. Pendekatan disiplin ini berasal dari otoritas pimpinan dengan menggunakan hukuman pada pelanggar aturan untuk menakuti guru, sehingga mereka cenderung tidak akan berbuat kesalahan yang sama.³⁰

Sedangkan dari sisi pengendaliannya, menurut Avin Fadila Helmi ada dua macam disiplin kerja, yaitu a) disiplin diri, disiplin diri adalah disiplin yang dikendalikan oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui, dan menerima nilai-nilai yang ada; b) disiplin kelompok, disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya bahwa kelompok akan menghasilkan

²⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, Kreatif, dan Inovatif*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2010), 94-96.

³⁰ Barnawi & Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & penilaian Kinerja Guru Profesional*, 113.

pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya.³¹

e. Bentuk-bentuk Disiplin kerja

Bentuk dari kedisiplinan guru, Menurut Suharsimi Arikunto bahwa :

1. Kehadiran Guru di Sekolah atau Kelas Tepat Waktu.

Maksud dari hadir disekolah atau di kelas tepat pada waktunya yaitu kehadiran guru dalam mengajar tepat waktu masuknya guru kedalam kelas dan keluarnya guru dari kelas, untuk itu sekolah harus membuat tata tertib sekolah guna melangsungkan kelancaran kegiatan proses belajar mengajar.

Tata tertib sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah dan seluruh dewan guru, sebab merekalah yang membuat tata tertib dan sekaligus sebagai pelaksananya. Keberadaan tata tertib harus didukung oleh pihak yang terkait, karena hal itu merupakan tujuan bersama demi kelancaran kegiatan belajar mengajar.

Kehadiran guru dalam kelas yang tepat pada waktunya akan berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa, sebab waktu yang semestinya akan banyak tebuang dengan percuma bisa dimanfaatkan, kehadiran guru tepat pada waktunya di sekolah atau di kelas merupakan tugas pokok guru yang perlu dilaksanakan dengan baik.

2. Guru Tidak Membolos Pada Jam Mengajar.

Di kelas khususnya seorang guru mempunyai peran yang multi atau ganda. Guru sebagai pendidik maupun pengajar, dengan kehadiran guru di kelas sangat menentukan keberhasilan suatu pendidikan. disamping itu, kehadiran guru dikelas akan berpengaruh juga terhadap prestasi belajar siswa.

Jadi sikap guru, merupakan jiwa dari kegiatan pendidikan yang sangat erat kaitannya dengan nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diakui dengan baik dan dianut oleh individu guru itu sendiri.³²

3. Merencanakan Program Kegiatan Pengajaran

Hal-hal pokok yang perlu direncanakan oleh guru adalah :

a) Merencanakan Materi Pelajaran

Menurut Subari dalam buku Supervisi pendidikan mengatakan, “setelah menentukan kegiatan belajar, hal yang harus direncanakan adalah materi atau

³¹ Ibid., 114.

³² Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Mamusiawi* (Jakarta : Renika Cipta, 1993), 271-273.

bahan pelajaran. Ketetapan bahan pelajaran yang diberikan kepada siswa akan sangat melancarkan kegiatan interaksi belajar mengajar dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan".³³

Dengan keterbatasan waktu yang tersedia dan keluasan materi yang harus diselesaikan, maka guru harus mampu merencanakan dan mengelola materi pelajaran dengan baik agar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dengan waktu yang sudah disediakan.

b) Merencanakan Metode dan Alat Pelajaran

Dalam suatu proses belajar mengajar pemakaian metode merupakan hal yang tidak dapat ditinggalkan, karena salah satu komponen pelajaran yang menentukan ketercapaian tujuan pengajaran yaitu ketetapan pemakaian metode.

Disamping merencanakan dan memilih metode, masalah lain yang harus direncanakan serta dipilih oleh guru adalah alat pengajaran. Hal inilah yang sangat diperlukan sebab alat pengajaran itu berfungsi untuk memperjelas dan memperluas pengetahuan.

c) Menyusun Jadwal

Menurut Subari dalam buku *Supervisi pendidikan* mengatakan bahwa :

Bentuk akhir dalam pengembangan praktek pembuatan persiapan mengajar adalah dalam bentuk satuan pengajaran. Satuan pengajaran merupakan suatu kebulatan tertentu dari rencana program selama satu tahun atau satu semester.

Dengan perencanaan ini, dimaksud untuk memberikan arah kepada guru agar tepat waktu, karena dengan bertambahnya waktu yang digunakan

³³ Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Mengajar* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), 58.

untuk menyelesaikan materi dan disajikan akan mempengaruhi penyelesaian materi-materi pelajaran.³⁴

Dengan adanya kehadiran guru tepat waktu, tidak bolos dan menggunakan perencanaan guru diharapkan mengetahui teori-teori disiplin mendasar agar proses belajar mengajar menjadi lebih efektif.

d) Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Menurut Hendry Simamoran dan Sinambela, terdapat tujuh prinsip baku yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan disiplin pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Prosedur dan kebijakan pasti

Kepala sekolah perlu memberikan perhatian yang serius terhadap keluhan guru. Hal inilah yang nantinya akan mendorong pertumbuhan disiplin kerja guru di sekolah. Pimpinan perlu menentukan jenis perilaku yang dikehendaki dan bagaimana cara melakukannya. Prosedur-prosedur disiplin harus disepakati bersama dan konsisten pelaksanaannya. Tujuan dibuatnya prosedur dan kebijakan adalah untuk menciptakan bentuk disiplin yang konstruktif dan positif melalui kepemimpinan yang sehat dan pelatihan yang memadai bagi guru.

2. Tanggung jawab kepengawasan

Tanggung jawab kepengawasan harus diperhatikan dengan baik. Untuk menjaga disiplin kerja guru, perlu adanya pengawasan yang mempunyai otoritas dalam memberikan peringatan lisan ataupun tulisan, namun sebelum memberikan teguran, hendaknya pengawas berkonsultasi dahulu kepada atasannya.

³⁴ Ibid., 58-62.

3. Komunikasi berbagai peraturan

Para guru hendaknya memahami peraturan dan standar disiplin serta konsekuensi pelanggarannya. Setiap guru hendaknya memahami secara penuh kebijakan dan prosedur disiplin. Kebijakan dan prosedur tersebut dapat disosialisasikan melalui buku manual kerja guru. Guru yang melanggar peraturan diberikan kesempatan untuk memperbaiki perilakunya.

4. Tanggung jawab pemaparan bukti

Setiap guru haruslah dianggap tidak bersalah sampai benar-benar ada bukti bahwa guru tersebut dinyatakan bersalah. Hukuman dapat dijatuhkan apabila bukti telah terkumpul, bukti hendaknya didokumentasikan secara cermat. Dan setidaknya bagi yang melanggar diberikan suatu kesempatan untuk berubah lebih baik.

5. Perlakuan konsisten

Konsistensi peraturan merupakan prinsip penting yang sering diabaikan. Segala peraturan dan hukuman harus diberlakukan secara konsisten tanpa diskriminasi. Pemberlakuan aturan yang berbeda antara satu pihak dengan pihak yang lain akan merusak efektifitas sistem disiplin. Dan bahkan inkonsistensi dalam penegakan peraturan, akan menimbulkan kecemburuan sosial di antara para guru.

6. Pertimbangan atas berbagai situasi

Konsistensi pemberlakuan hukuman bukan berarti memberi hukuman yang sama pada pelanggaran yang identik. Besarnya hukuman perlu mempertimbangkan berbagai faktor, dengan melihat situasi lapangan dan fakta-

fakta yang menggambarkan pelanggaran dan kelayakan terhadap pertimbangan tersebut.

7. Peraturan dan hukuman yang masuk akal

Peraturan dan hukuman hendaknya dibuat secara masuk akal. Peraturan dan hukuman yang dibuat akan membuat orang mudah menerimanya. Hukuman hendaknya wajar, hukuman berat yang diberikan kepada guru yang melakukan pelanggaran ringan justru akan menciptakan perasaan tidak adil di antara pegawai. Peraturan dan hukuman yang tidak wajar akan menimbulkan sikap negatif di antara para guru dan menumbuhkan sikap tidak kooperatif terhadap atasannya.³⁵

e) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Hidayatullah adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan motivasi

Motivasi merupakan latar belakang yang menggerakkan atau mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi ekstrinsik yaitu yang berasal dari luar diri, dan motivasi intrinsik yaitu yang berasal dari dalam diri kita. Dalam menegakkan disiplin bisa berawal dari motivasi ekstrinsik akibat dari paksaan atau pengaruh orang lain sehingga berubah kearah motivasi intrinsik karena merasakan dampak positif dalam dirinya.

2. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan merupakan suatu proses yang didalamnya ada beberapa aturan atau prosedur yang harus diikuti oleh peserta. Dengan mendidik

³⁵ Ibid., 119-121.

orang untuk membiasakan mematuhi peraturan dalam kelompok, akan menumbuhkan patuhan rasa saling setia kawan dalam bekerjasama.

3. Kepemimpinan dan penegakan aturan

Pemimpin adalah seorang panutan, maka faktor keteladanannya juga sangat berpengaruh dalam pembinaan disiplin bagi yang dipimpinnya. Dan penegakan aturan biasanya dikaitkan dengan penerapan aturan (*rule enforcement*). Idealnya dalam menegakkan aturan hendaknya diarahkan pada “takut pada aturan bukan pada orang”. Orang melakukan sesuatu karena taat pada aturan bukan karena taat pada orang yang memerintah. Jika hal ini tumbuh menjadi suatu kesadaran maka menciptakan kondisi yang nyaman dan aman.

4. Pembiasaan

Dorothy Law Nottle dalam Dryden dan Vos menyatakan bahwa anak belajar dari kehidupan, ia akan tumbuh sebagaimana lingkungan yang mengajarnya. Misanya, jika anak dibesarkan dengan celaan, ia belajar memaki, jika anak dibesarkan dengan permusuhan, ia belajar berkelahi, jika anak dibesarkan dengan ketakutan, ia akan belajar gelisah.³⁶

Wiyani juga menambahkan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah dengan menerapkan *reward* dan *punishment*. Amir Daien Indrakusuma mengartikan hukuman sebagai tindakan yang dijatuhkan kepada individu secara sadar dan sengaja sehingga menimbulkan efek jera, tujuannya agar peserta didik menjadi sadar dan berjanji tidak akan mengulanginya. Sementara Ngalim Purwanto mendefinisikan *punishment* atau hukuman sebagai penderitaan

³⁶ Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter Membangun Peradaban Bangsa* (Surakarta: Yuma Pustaka, 2010), 47-50.

yang diberikan dengan sengaja oleh atasan sesudah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Kemudian Ali Imron mengartikan hukuman sebagai sanksi yang diterima oleh individu sebagai akibat dari pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan.³⁷ Dari beberapa pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa hukuman adalah suatu upaya yang diberikan secara sadar dan disengaja dengan sesuatu yang tidak menyenangkan kepada yang melanggar tata tertib dengan harapan tidak akan mengulangnya lagi.

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito, ada beberapa faktor yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan, yaitu: 1) Ancaman, tujuannya adalah bukan untuk menghukum, melainkan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai yang diharapkan. 2) Kesejahteraan, dimana besarnya upah yang diterima, minimal mendapatkan hidup yang layak. 3) Ketegasan, agar tidak ada pelanggaran yang berlarut-larut, maka perlu adanya tindak ketegasan sebagai pencegahan dan meminimalisir pelanggaran 4) Partisipasi, dengan jalan memasukkan partisipasi, para guru akan merasa bahwa peraturan tentang adanya hukuman adalah hasil persetujuan bersama. 5) Tujuan dan kemampuan, kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan sekolah serta sesuai dengan kemampuan gurunya, dan apabila belum mampu mencapai standar maka perlu adanya suatu pelatihan untuk meningkatkan kemampuan guru. 6) Keteladanan pemimpin, hal ini mempunyai pengaruh yang besar dalam menegakkan kedisiplinan, sehingga keteladanan pemimpin harus diperhatikan.³⁸

³⁷ Wiyani, *Manajemen Kelas Teori dan Aplikasi untuk Menciptakan Kelas yang Kondusif.*, 176.

³⁸ Barnawi & Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & penilaian Kinerja Guru Profesional.*, 131-132.

Singodimedjo juga membagi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut: 1) Kompensasi, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja, para guru cenderung akan mematuhi segala peraturan apabila ia merasa keras kerjanya dan akan mendapat imbalan yang sesuai dengan jerih payahnya. 2) Keteladanan pemimpin, keteladanan pemimpin sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan organisasi manapun. Pemimpin adalah panutan, ia merupakan tempat sandaran bagi bawahannya. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin, oleh karenanya kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menjadi contoh bagi para guru jika menginginkan disiplin kerja guru sesuai dengan harapan. 3) Aturan yang pasti, yakni disiplin kerja tidak akan terwujud tanpa adanya aturan pasti yang dapat menjadi pedoman guru dalam menjalankan tugasnya. Aturan yang pasti adalah aturan yang tertulis yang dapat menjadi pedoman guru dan tidak berubah-ubah karena situasi dan kondisi. 4) Keberanian kepala sekolah dalam mengambil tindakan, yakni apabila terjadi pelanggaran disiplin kerja, kepala sekolah harus memiliki keberanian sikap dengan aturan yang menjadi pedoman bersama. Tidak boleh ada diskriminasi dalam menangani pelanggaran kerja. 5) Pengawasan pimpinan, pengawasan pimpinan sangat diperlukan untuk memastikan kegiatan sesuai dengan standar peraturan. Karena pengawasan yang lemah memberi kesempatan guru untuk melanggar. 6) *Perhatian kepada guru*, guru tidak hanya membutuhkan kompensasi yang besar, namun juga perhatian dari atasan. Kepala sekolah yang memberikan perhatian kepada pegawainya akan menciptakan kehangatan hubungan dengan bawahannya.

Guru akan menjadi segan dan hormat kepada kepala sekolahnya akan memiliki disiplin kerja yang sesungguhnya. 7) Kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, kebiasaan yang positif akan mendukung kedisiplinan, misalnya yaitu: mengucapkan salam, berjabat tangan, saling menghargai, dan saling memperhatikan.³⁹

f) Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin kerja terhadap guru merupakan proses memotivasi atau mendorong terhadap para guru atau staf agar mereka mematuhi aturan sekolah dengan penuh tanggung jawab. Menurut Barnawi dan Mohammad Arifin, adapun proses pembinaan disiplin kerja guru atau staf dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Pembuatan peraturan

Pembuatan peraturan yang dibuat berdasarkan tujuan sekolah., tujuan atau *goal* adalah harapan atau cita-cita yang ingin dicapai dimasa mendatang. Tujuan sekolah merupakan penjabaran dari misi sekolah yang digambarkan tingkat kualitas dalam jangka menengah. Tujuan sekolah menjadi landasan utama dalam menyusun peraturan sekolah, prosesnya dilakukan secara bersama dalam rangka untuk mencapai tujuan sekolah yang di inginkan. Biasanya perubahan di lingkungan eksternal maupun internal dapat mempengaruhi konsep peraturan yang dibuat. Perubahan eksternal, misalnya berkembangnya teknologi pendidikan, inovasi pembelajaran, berkembangnya *trend* pendidikan, dan munculnya kebijakan pendidikan yang baru. Selain itu, ada pula perubahan-perubahan

³⁹ Ibid., 117-119.

internal sekolah yang ikut mengubah konsep peraturan, di antaranya pengembangan sekolah dan perubahan budaya sekolah.

2. Sosialisasi peraturan

Setelah peraturan dibuat, upaya yang dilakukan adalah sosialisasi pada pihak-pihak yang berkepentingan terutama guru. Peraturan dapat disosialisasikan kepada guru dalam suatu acara khusus yang dilengkapi dengan bukti sosialisasi, seperti daftar hadir, surat undangan dan sebagainya. Peraturan yang tidak disosialisasikan akan sulit diterapkan karena biasanya akan muncul anggapan guru bahwa peraturan tersebut tidak pernah ada. Ada tiga sasaran yang harus diperhatikan dalam sosialisasi ini, yaitu: a) kesadaran pentingnya disiplin kerja, konsep ini dapat dilakukan dengan konsep AMBAK (Apa Manfaatnya BagiKu), b) menanamkan rasa saling mengingatkan dan mengenali lingkup disiplin kerja. Dengan rasa saling mengingatkan akan menjadi sistem control yang efektif jika dilakukan atas dasar kesadaran, bukan karena faktor eksternal.

3. Pengawasan

Peraturan yang telah disosialisasikan perlu diawasi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya pengawasan, kemungkinan pelanggaran yang terjadi menjadi kecil. Apabila tidak ada pengawasan yang baik, maka siap yang melanggar dan siapa yang patuh menjadi tidak jelas karena tidak terkontrol. Pengawasan hendaknya secara *soft*, artinya tidak ketat namun sebenarnya ketat. Cara seperti ini akan menghasilkan gambaran kedisiplinan guru secara natural. Gambaran kedisiplinan yang natural inilah yang dibutuhkan pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah selanjutnya. Dalam hal ini, ada

beberapa indikator-indikator disiplin kerja yang harus diperhatikan, diantaranya sebagai berikut: a) tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja; b) upaya dalam menaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut atau paksaan; c) komitmen dan loyal pada organisasi yang tercermin dari sikap kerja.

4. Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan langkah identifikasi apakah temuan di lapangan termasuk masalah atau bukan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengungkapkan masalah adalah dengan: a) melihat apakah terdapat penyimpangan mengenai fakta yang sebenarnya terjadi. b) menentukan apakah termasuk dalam perilaku menyimpang yang fatal. c) menentukan jenis masalah apakah terkait dengan performa atau perilaku.

5. Pendisiplinan

Pendisiplinan merupakan suatu tindakan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengubah perilaku guru yang menyimpang dari peraturan. Jika tindakan ini tidak dapat dilakukan maka akan menimbulkan masalah yang besar dan melemahnya semangat kerja guru yang lain. Salah satu cara pendisiplinan ialah memberikan sanksi pelanggaran. Ada tiga tingkatan sanksi pelanggaran kerja dalam suatu organisasi, yaitu a) sanksi ringan dapat berupa teguran lisan atau tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis; b) sanksi sedang dapat berupa penundaan kenaikan jabatan dan penurunan gaji; c) sementara sanksi berat dapat

berupa penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sampai pemecatan.⁴⁰

g) Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Memenejemen dan Menganalisis Masalah Disiplin

Sinambela menunjukkan tujuh faktor yang paerlu dipertimbangkan apabila menghendaki praktik-praktik disipliner yang wajar dan adil, faktor-faktor berikut dapat membantu memanaajemen dan menganalisis masalah disiplin.

1. Keseriusan permasalahan. Seberapa parah masalahnya, biasanya ketidakjujuran dianggap sebagai suatu pelanggaran yang serius dibandingkan dengan terlambat masuk kerja.
2. Lamanya masalah. Apakah terdapat masalah-masalah disiplin di masa lalu dan seberapa lama. Pelanggaran tidaklah berlangsung kevakuman. Kejadian pertama biasanya dipandang berbeda dibandingkan pelanggaran ketiga atau keempat.
3. Frekuensi dan sifat pelanggaran. Apakah pelanggaran sekarang ini baru muncul ataukah pola yang berlanjut dari pelanggaran disiplin. Manajemen perlu memperhatikan tidak hanya durasi, namun juga pola permasalahan. Pelanggaran yang sering dilakukan membutuhkan jenis disiplin yang berbeda dari yang diterapkan atas pelanggaran yang pertama kali terjadi.
4. Faktor-faktor yang meringankan. Apakah terdapat situasi yang meringankan berkenaan dengan permasalahan tersebut. guru yang terlambat masuk karena kecelakaan tentu dinilai lebih ringan dari pada guru yang terlambat kesiangan.

⁴⁰ Ibid., 123-127.

5. Kadar sosialisasi. Seberapa jauh manajemen melakukan upaya dini untuk mendidik pegawai yang menimbulkan masalah tentang peraturan dan prosedur yang ada serta konsekuensi pelanggaran. Kerasnya disiplin harus mencerminkan pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggaran perihal standar-standar perilaku yang dapat diterima oleh pelanggar perihal standar perilaku yang dapat diterima organisasi.
6. Riwayat praktik-praktik disiplin guru. Di masa lalu, bagaimana manajemen menangani pelanggaran serupa di dalam keseluruhan organisasi. Apakah terdapat konsistensi dalam penerapan prosedur disiplinya.
7. Dukungan manajemen. Jika para guru/staf memutuskan untuk membawa masalah mereka ke jenjang manajemen yang lebih tinggi, apakah manajer mempunyai bukti yang masuk akal untuk membenarkan tindakan, apakah para guru/staf tindakan disiplin. Tindakan disiplin tidak akan berhasil dengan baik, apabila pelanggar merasa bahwa ia dapat menentang dan berhasil mengesampingkan keputusan manajer.⁴¹

⁴¹ Ibid., 128-129.