

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual

1. Pengertian Manajemen Sekolah

Sebuah organisasi sekolah dibutuhkan seorang kepala sekolah yang mampu mengelola dan memiliki kinerja untuk mengatur dan mengendalikan atau memajemen sekolah. Beberapa pengertian manajemen dan manajemen sekolah menurut (Putra, Muhandi, dan Sofiah 2017); (Prihantoro 2012); (Zakiah 2020) menjelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran kinerja.

Sedangkan manajemen sekolah adalah serangkaian kegiatan pemanfaatan semua komponen baik komponen manusia maupun non manusia yang dimiliki sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang efisien. Manajemen sekolah pun dapat diartikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan yang telah disusun sebelumnya guna mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengelolaan sekolah diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang. Pengelolaan sekolah merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya di dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan. (Jeklin 2016)

a. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah adalah suatu alat yang digunakan kepala sekolah dalam menjalankan tugas – tugasnya demi mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sekolah sebagai lembaga pendidikan merupakan bagian integral dari organisasi formal yang penyelenggaraannya dilakukan oleh pemimpin yaitu kepala sekolah. Seorang pemimpin perlu memiliki hikmah sebagai “alat yang istimewa” dalam mengambil langkah – langkah penting atau kinerjanya yang menentukan keberhasilannya. Dalam Al-Qur’an surah Al Baqarah ayat 269 Allah berfirman yang artinya :

“ Allah memberikan hikmah kepada siapa yang disukainya, dan barangsiapa yang diberi hikmah, maka sesungguhnya dia telah diberi kebaikan yang banyak”. (QS Al-Baqarah : 269)

Al-Qur’an surah Al Baqarah ayat 269 menjelaskan tentang hikmah yang diartikan sebagai ilmu pengetahuan yang diberikan Allah sehingga seorang pemimpin dapat bersifat bijaksana dalam tindakan. Berkat hikmah yang dimiliki seorang pemimpin, maka akan nampak kinerja atau tindakannya selalu berhasil.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dari seluruh warga sekolah hendaknya memiliki sikap untuk melindungi bawahannya, disamping sebagai bawahan juga harus taat kepada aturan yang sudah dirumuskan untuk melaksanakan tugas pokoknya, sebagaimana dalam HR Bukhori dalam Shahih Al-Bukhari No. 2737, menyatakan :

“Barang siapa yang taat kepadaku berarti dia telah taat kepada Allah dan barang siapa yang bermaksiat kepadaku berarti dia telah bermaksiat kepada Allah. Dan barang siapa yang taat kepada pemimpin berarti dia telah taat kepadaku dan barang siapa yang bermaksiat kepada pemimpin berarti dia telah bermaksiat kepadaku. Dan sesungguhnya imam (pemimpin) adalah laksana benteng, dimana orang-orang akan berperang

mengikutinya dan berlindung dengannya. Maka jika dia memerintah dengan berlandaskan taqwa kepada Allah dan keadilan, maka dia akan mendapatkan pahala. Namun jika dia berkata sebaliknya maka dia akan menanggung dosa”.

Semua kegiatan di sekolah akan berjalan dengan lancar dan sesuai apa yang diharapkan ketika di dalamnya ada peran seorang kepala sekolah sebagai manager yang mengaturnya. Y. Suyitno dalam bukunya Landasan Pedagogik (2021 : 247) yang mengutip Hamalik (2010:16) mengungkapkan bahwa manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta menggunakan sumber – sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Lebih lanjut dalam Jurnal Administrasi Pendidikan, Asenan Erik Ibrahim, Romadhona Intan Pratiwi, Aan Nadjib (2021 : 85) Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di Mts Hasyim Asy’ari Bangsri Sukodono menyebutkan: Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap semua aktivitas lembaga pendidikan. Untuk itu diperlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan kinerja yang baik agar tercapai mutu sekolah yang ditargetkan. Kinerja kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya akan mempengaruhi mutu sekolah. Sebagai upayameningkatkan mutu pendidikan kinerja kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah di sekolah perlu lebih dioptimalkan. Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer merupakan aspek penting dalam menggerakkan aktivitas sekolah.

Sebagai manajer (*Manager of Schools*), kepala sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang kuat dan demokratis karena salah satu kekuatan manajemen terletak pada kepemimpinan

seorang manajer yang dalam lingkup ini diperankan oleh seorang kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan (*Educational Leader*), kepala sekolah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sebagai supervisor (*School's Supervisor*) kepala sekolah wajib membantu guru (*to help teacher*) meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan peserta didik secara optimal.

Kepala sekolah adalah sumber daya pokok titik sentral setiap aktivitas yang terjadi di dalam sekolah (H. Aan Hartawan, 2020 ; Putra, 2019; Yani, 2015). Sistem persekolahan di Indonesia pada umumnya kepala sekolah merupakan jabatan yang tertinggi sehingga kepala sekolah memiliki peranan penting sebagai pimpinan yang berhubungan dengan tugas sekolah ke dalam maupun ke luar Purwanto (H. Aan Hartawan, 2020 ;Triwiyanto, 2015).

Kinerja kepala sekolah yang tidak kalah pentingnya adalah berperan sebagai supervisor, dimana kepala sekolah harus rutin melakukan supervisi secara keseluruhan terutama pada guru yang langsung sebagai manager di kelasnya agar mereka dapat melaksanakan tugas kegiatan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Supervisi sebagai salah satu fungsi manajemen pendidikan, sangat penting peranannya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Karena itu para pembina dan kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan tentang pengertian, tujuan, fungsi, prinsip dan teknik supervisi.

Boardman dalam Daryanto (2001:170) mengemukakan supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga

dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Kimball Wiles (dalam Sahertian, 2000:18) menjelaskan supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar mengajar yang lebih baik. Situasi belajar mengajar di sekolah akan lebih baik tergantung kepada keterampilan supervisor sebagai pemimpin, seorang supervisor yang baik memiliki lima keterampilan dasar, yaitu: Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan, Keterampilan dalam proses kelompok, Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan, Keterampilan dan mengatur personalia sekolah, Keterampilan dalam evaluasi.

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor, di dalam melakukan setiap aktivitas supervisinya, baik dalam lingkup yang lebih besar ataupun kecil, bila tercapainya tujuan yang diharapkan tergantung pada beberapa orang, maka diperlukan adanya koordinasi di dalam segala gerak langkah aktivitas tersebut. Untuk mengkoordinasi semua gerak langkah tersebut, kepala sekolah harus berusaha mengetahui keseluruhan situasi di sekolahnya dalam segala bidang.

Seorang kepala sekolah di samping memiliki persyaratan akan kepribadian dan kecakapan dalam melakukan supervisi, hendaklah memiliki perilaku yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang dipegangnya. Ia hendaklah memiliki sifat-sifat yang jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru-guru dan stafnya dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya, dapat mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi, bersifat supel dan ramah, mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku serta didukung oleh mental, fisik, emosi yang baik.

Ada empat (4) macam kriteria efektivitas, artinya perilaku seorang kepala sekolah disebut efektif sebagai supervisor antara lain:

(1) Keterkaitan (*relevan*); tindakan atau perilaku, watak dan

kepribadian yang sedang dinilai adalah sah dan handal,

- (2) Tidak berat sebelah (*unbiased*); berdasarkan pada karakter, bukan manusianya,
- (3) Penting (*significant*); langsung berkaitan dengan tujuan organisasi,
- (4) Mudah dilaksanakan (*practical*); dapat diukur dan efisien bagi yang diperlukan oleh organisasi (*interprice in question*). (Sumidjo, 2000: 420)

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor menuntut kepandaian meneliti, mencari dan menentukan syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat dicapai. Ia harus menentukan syarat pembelajaran, mana yang telah ada dan mencukupi, bagian mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi. Pembinaan kepala sekolah kepada guru berupa arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan di kelas.

Supervisi yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah merupakan suatu kegiatan pembinaan kepala sekolah terhadap guru, agar pembelajaran menjadi lebih baik sebab tanpa adanya supervisi menimbulkan situasi yang menghambat jalannya administrasi pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah menurut Daryanto (2001:183-184) menyatakan sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik sebagai staf dan kepala sekolah sebagai sipervisor, yang harus melaksanakan tugas tanggung-jawabnya hendaknya mempunyai persyaratan idiil. Dilihat dari kepribadian (*personality*) syarat-syarat tersebut adalah:

- (1) Harus mempunyai perikemanusiaan dan solidaritas yang tinggi, dapat menilai orang lain secara teliti dari segi kemanusiaannya serta dapat bergaul dengan baik;

- (2) Harus dapat memelihara dan menghargai dengan sungguh-sungguh semua kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang yang berhubungan dengannya,
- (3) Harus berjiwa optimis yang berusaha mencari yang baik, mengharapkan yang baik dan melihat segi-segi yang baik,
- (4) Hendaknya bersifat adil dan jujur, sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh penyimpangan-penyimpangan manusia,
- (5) Hendaknya ia cukup tegas dan objektif (tidak memihak), sehingga guru-guru yang lemah dalam stafnya tidak “hilang dalam bayangan” orang-orang yang kuat pribadinya,
- (6) Harus berjiwa terbuka dan luas, sehingga lekas dan mudah dapat memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang baik,
- (7) Jiwanya yang terbuka tidak boleh menimbulkan prasangka terhadap seseorang untuk selama-lamanya hanya karena sesuatu kesalahan,
- (8) Hendaknya sedemikian jujur, terbuka dan penuh tanggung jawab,
- (9) Harus cukup taktik, sehingga kritiknya tidak menyinggung perasaan seseorang,
- (10) Sikapnya yang bersimpati terhadap guru-gurunya tidak akan menimbulkan depresi dan putus asa pada anggota-anggota stafnya,
- (11) Sikapnya harus ramah, terbuka dan mudah dihubungi sehingga guru-guru dan siapa saja yang memerlukannya tidak akan ragu-ragu menemuinya,
- (12) Harus dapat bekerja dengan tekun dan rajin serta teliti, sehingga merupakan contoh bagi para guru,

- (13) Personel appearance terpelihara dengan baik, sehingga dapat menimbulkan respect dari orang lain,
- (14) Terhadap peserta didik harus mempunyai perasaan cinta sedemikian rupa, sehingga ia secara wajar dan serius mempunyai perhatian terhadap mereka.

Lancar tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dan kecakapan yang dimiliki oleh masing-masing guru, tetapi lebih banyak ditentukan oleh kinerja kepala sekolah melaksanakan peran kepemimpinan di sekolahnya. Begitu pula untuk melaksanakan supervisi, untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya, bukanlah yang menentukan hanya faktor guru-gurunya saja, tetapi cara bagaimana memanfaatkan kesanggupan guru-gurunya itu, dan bagaimana kepala sekolah dapat mengikutsertakan semua potensi yang ada dalam kelompoknya semaksimal mungkin. Pemberian bimbingan sebagai seorang supervisor terhadap guru-guru dan anggota stafnya, seorang kepala sekolah dalam pelaksanaannya hendaklah memiliki dan menggunakan teknik yang tepat dengan permasalahannya. Adapun teknik yang digunakan dalam pelaksanaan supervisor terhadap guru dilakukan melalui perseorangan atau kelompok.

b. Indikator Kinerja Kepala Sekolah

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Perbedaan antara indikator kinerja dan ukuran kinerja adalah bahwa indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sedangkan ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian

tujuan sasaran dan strategi. Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dapat dikategorikan ke dalam kelompok:

- 1) Masukan (*inputs*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya guru dan peserta didik, pembiayaan, sarana dan prasarana, waktu, administrasi dan sebagainya.
- 2) Keluaran (*outputs*), adalah segala sesuatu berupa produk /jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan. Misalnya lulusan peserta didik kelas 6 (enam) Sekolah Dasar.
- 3) Hasil (*outcomes*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi keutuhan dan harapan masyarakat
- 4) Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.;
- 5) Dampak (*impacts*), adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Kinerja kepala sekolah dapat diamati dari kemauan, kemampuan, tindakan dan perilaku yang ditunjukkan dalam penyelesaian tugas-tugas kelembagaan. Kinerja merupakan proses unjuk kerja dalam mencapai tujuan program-program penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pencapaian kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh beberapa variabel, antara lain

kepemimpinan, pengetahuan, dan latar belakang pendidikan. Kinerja dalam hal ini merupakan penilaian tingkat kerja yang sesungguhnya telah dilaksanakan dengan jelas.

Kepala sekolah adalah orang kunci dalam memajukan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang berkualitas yang dapat menunjukkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya akan dapat menjadikan guru dan staf yang dipimpinya profesional, peserta didik yang berprestasi dan sekolah yang bermutu.

c. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

DINDIKBUD-05/02/2020 menjelaskan bahwa Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) merupakan kegiatan rutinitas tahunan untuk menilai Kinerja dari Kepala Sekolah, karena Kepala Sekolah yang profesional dapat merumuskan sebuah mutu lulusan dari sekolah yang dipimpinya.

Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi di dalam suatu sekolah mempunyai tugas yang kompleks dan sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah. Adapun standar minimal tugas Kepala Sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (Edukator).
2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer.
3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator.
4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor (Penyelia).
5. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin).
6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator.
7. Kepala Sekolah sebagai Motivator.

Dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Nomor 6565/B/Gt/2020 Tentang Model Kompetensi

Dalam Pengembangan Profesi Guru dijelaskan bahwa model kompetensi kepemimpinan sekolah meliputi kategori:

1. Pengembangan diri dan orang lain dengan kompetensi – kompetensi seperti : menunjukkan praktik pengembangan diri berdasarkan kesadaran dan kemauan pribadi, mengembangkan kompetensi warga sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, berpartisipasi aktif dalam jejaring dan organisasi yang relevan dengan kepemimpinan sekolah untuk mengembangkan karier dan menunjukkan kematangan spiritual, moral, dan emosi untuk berperilaku sesuai dengan kode etik.
2. Kepemimpinan pembelajaran dengan kompetensi yaitu memimpin upaya pengembangan lingkungan belajar yang berpusat pada peserta didik, memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada peserta didik, memimpin refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada peserta didik, dan melibatkan orang tua/wali peserta didik sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah.
3. Kepemimpinan manajemen sekolah dengan kompetensi yaitu mengembangkan dan mewujudkan visi sekolah yang berorientasi pada peserta didik dan memimpin dan mengelola program sekolah yang berdampak pada peserta didik.
4. Kepemimpinan pengembangan sekolah dengan kompetensi memimpin program pengembangan sekolah untuk mengoptimalkan proses belajar peserta didik dan mendukung kebutuhan masyarakat sekitar sekolah yang relevan dan melibatkan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat dalam pengembangan sekolah.

Kepala sekolah merupakan pemimpin dan sekaligus manajer pada institusi pendidikan menjadi kunci jaminan berhasil atau tidaknya institusi pendidikan tersebut mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mengembangkan mutu sekolah. Begitu pentingnya

kedudukan kepala sekolah dalam sebuah lembaga sehingga ada anggapan tentang “bagaimana” suatu sekolah sangat tergantung pada “bagaimana” kepala sekolahnya. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala Sekolah akan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran dan kinerjanya sebagai seorang yang diberi amanat dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah mengadakan pertemuan/rapat secara periodik dengan guru dalam rangka menjalankan kinerjanya sebagai supervisor. Kegiatan ini yang berhubungan dengan hal pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi atau tata laksana sekolah, termasuk dan pengelolaan keuangan sekolah. Diskusi kelompok diadakan dengan membentuk kelompok guru kelas maupun guru mapel. Diskusi membicarakan hal yang berhubungan dengan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasihat atau saran yang diperlukan di dalam setiap diskusi.

Bimtek dan diklat diberikan untuk guru kelas tentang kurikulum pembelajaran dan workshop/pelatihan tentang administrasi pendidikan. Diklat pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil pelatihan agar dapat dipraktekkan oleh guru. Kegiatan supervisi meliputi salah satu upaya untuk membina dan menggunakan personel dan material tercipta suasana belajar mengajar yang sistematis dan efektif.

Supervisi merupakan bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Pendekatan yang berkembang saat ini lebih menekankan pada peran supervisor selaku bantuan pengajaran, atau jasa dengan maksud meningkatkan profesional guru. Peran supervisor adalah mendukung, membantu, membimbing dan

menggerakkan guru. Selanjutnya Ametembun (2005:15) merumuskan supervisi sebagai pembinaan kearah perbaikan situasi pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu pada khususnya.

Menurut Kimbal Wiles dalam Sahertian (2000:25) supervisi berfungsi membantu (*assisting*) memberi support (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). selanjutnya dikatakan juga jika dilihat dari fungsinya, tampak jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya antara lain:

1. Sebagai koordinator, ia dapat mengkoordinasikan PBM, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh konkret mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.
2. Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya, kesulitan dalam mengatasi peserta didik yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.
3. Sebagai pemimpin sekolah ia dapat memimpin sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*) dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).
4. Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefleksikan dirinya, yaitu konsep dirinya (*self concept*), ide/cita-cita dirinya (*self idea*), realitas dirinya (*self reality*).

Kinerja kepala sekolah melalui supervisi diharapkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru semakin meningkat. Pengembangan kemampuan guru tidak hanya pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru saja, melainkan juga pada peningkatan komitmen, dan kemauan guru. Dengan meningkatkan kemampuan dan kemauan kerja, kualitas mengajar akan meningkat.

Supervisi akan mencapai tingkat kegunaan yang tinggi apabila kegiatannya dilakukan melalui tiga prinsip hubungan kemanusiaan. Ketiga prinsip ini adalah pengakuan dan penghargaan, objektivitas, serta kesejawatan. Pengakuan dan penghargaan berkaitan dengan sikap supervisor untuk mengakui potensi dan penampilan pihak yang disupervisi dan menghargai bahwa pihak yang disupervisi dapat dan harus mengembangkan diri. Objektivitas berkaitan dengan informasi dan permasalahan yang telah ditemukan yang diperlukan oleh supervisor sebagaimana adanya sedangkan pemecahan permasalahan dilakukan secara rasional. Kesejawatan memberi corak bahwa kegiatan pelayanan itu dilangsungkan dalam suasana akrab dan kekerabatan antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi. Dengan perkataan lain, pihak-pihak yang disupervisi itu dipandang sebagai teman sejawat oleh supervisor.

Berdasarkan uraian di atas, kepala sekolah dalam menjalankan kinerjanya harus memiliki kompetensi kepemimpinan sekolah yang meliputi pengembangan diri dan orang lain, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan manajemen sekolah, kepemimpinan pengembangan sekolah terhadap guru dengan memberikan pembinaan, bimbingan dan bantuan untuk menanamkan kedisiplinan dan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran, menilai pekerjaan guru, membimbing dan mengarahkan guru, membantu memecahkan masalah dan membina rasa kekeluargaan.

2. Kedisiplinan

a. Pengertian Kedisiplinan

Pengertian kedisiplinan tidak lepas dari kata disiplin. Penjelasan Kennet W. Requena tentang kata disiplin yang dalam bahasa Inggris *discipline*, berasal dari akar kata bahasa Latin yang sama (*discipulus*) yang dengan kata *discipline* mempunyai makna yang sama yaitu mengajari atau mengikuti pemimpin yang dihormati (Kenneth, 2005:12). Dalam kehidupan manusia kedisiplinan merupakan suatu hal yang sangat mutlak, karena seorang manusia tanpa disiplin yang kuat akan merusak sendi-sendi kehidupannya, yang akan membahayakan dirinya dan manusia lainnya, bahkan alam sekitarnya (Hani, 2008:17).

Dalam Al-Qur'an surat al-Asr ayat 1-3 diterangkan tentang disiplin dalam yang artinya

"Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran"

Surat tersebut menerangkan bahwa manusia yang tidak dapat menggunakan masanya dengan sebaik-baiknya termasuk golongan yang merugi. Surat Al-Asr telah jelas menunjukkan kepada kita bahwa Allah telah memerintahkan kepada hamba-Nya untuk selalu hidup disiplin. Karena dengan kedisiplinan kita dapat hidup teratur, sedangkan bila hidup kita tidak disiplin berarti kita tidak bisa hidup teratur dan hidup kita akan hancur berantakan (Hani, 2008:18).

Al-Quran yang merupakan kalam Allah yang juga pedoman hidup kita telah mengajarkan kedisiplinan agar membuat hidup menjadi lebih teratur, sebagaimana dalam Q.S Al Jinn : 13 yang artinya :

“Dan sesungguhnya kami tatkala mendengar petunjuk (Al Quran), kami beriman kepadanya. Barangsiapa beriman kepada Tuhannya, maka ia tidak takut akan pengurangan pahala dan tidak (takut pula) akan penambahan dosa dan kesalahan.”

Kedisiplinan dijelaskan lagi dalam Q.S Al An'aam : 155 yang artinya :

“Dan Al-Quran itu adalah kitab yang Kami turunkan yang diberkati, maka ikutilah dia dan bertakwalah agar kamu diberi rahmat.”(Q.S. Al An'aam:155)

Pengertian disiplin mengajarkan kepada kita untuk hidup lebih teratur dan mentaati semua aturan yang dapat membantu individu untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Salah satu prinsip pembentuk disiplin adalah memberikan pengajaran kepada seseorang untuk melakukan hal yang benar agar memperoleh perasaan yang nyaman yang hakiki saat melakukan sesuatu dan memberikan kontribusi kepada masyarakat (Kenneth W, 2005:12).

Kata disiplin tidak sama dengan prinsip hukum, karena hukum adalah sesuatu yang menyakitkan atau menghina karena dilakukan orang yang lebih berkuasa kepada orang yang kurang berkuasa dengan harapan akan menghasilkan perubahan perilaku (Kenneth W, 2005:12).

Dalam pembelajaran lebih dikenal dengan sebutan mental discipline. Mental discipline yaitu teori yang latihan khususnya menghasilkan perbaikan fungsi atau perbaikan umum pada kemampuan mental (*mental ability*). Kata disiplin dapat disinonimkan dengan *education* (pendidikan), sedangkan dalam pengertian modern pengertian dasarnya adalah kontrol terhadap kelakuan, baik oleh suatu kekuasaan luar ataupun oleh individu sendiri. Jadi *mental discipline* berarti kontrol terhadap mental sehingga mempunyai kemampuan (Muhaimin, 1996:21). Soengeng

Prijodarminto, SH. Dalam bukunya “Disiplin Kiat Menuju Sukses” disiplin didefinisikan sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, keteraturan dan, atau ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya. Perilaku itu tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman (Prijodarminto, 1994:23).

Sikap dan perilaku demikian ini tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan keteladanan dari lingkungannya. Disiplin akan membuat dirinya tahu dan membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tidak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang) (Prijodarminto, 1994:23).

The Liang Gie dalam kamus administrasi, merumuskan tentang pengertian disiplin, yaitu suatu keadaan tertib dimana orang-orang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan senang hati (Tim dosen FIP IKIP Malang, 1989:108).

Disiplin menurut E.B Hurlock berasal dari kata yang sama dengan “*disciple*”, yaitu seseorang yang belajar dari atau secara suka rela mengikuti seorang pemimpin. Orang tua dan guru merupakan pemimpin, dan anak merupakan peserta didik yang belajar dari mereka cara hidup yang berguna dan bahagia. jadi disiplin merupakan cara masyarakat mengajar anak perilaku moral yang disetujui oleh kelompok (E. B. Hurlock, 2003:82). Anak yang memiliki kedisiplinan diri memiliki keteraturan diri berdasarkan nilai agama, nilai budaya, aturan-aturan pergaulan, pandangan hidup dan sikap hidup yang bermakna bagi dirinya sendiri, masyarakat, bangsa dan negara. Artinya tanggung jawab orang tua adalah mengupayakan agar anak berdisiplin diri untuk melaksanakan

hubungan dengan Tuhan yang menciptakannya, dirinya sendiri, sesama manusia dan lingkungan alam dan makhluk hidup lainnya berdasarkan nilai moral. Orang tua yang mampu seperti diatas berarti mereka telah mencerminkan nilai-nilai moral dan bertanggung jawab untuk mengupayakannya. Dalam perspektif islam, kewajiban orang tua dalam mengupayakan disiplin diri kepada anaknya terdapat dalam ayat Al-Qur'an, dimana orang tua wajib mengupayakan pendidikan kepribadian bagi anak-anaknya (Lukman:12-19). Dalam keluarga, hendaknya pendidikan dipersiapkan sejak wadah persiapan pembinaan anak dimulai, yakni sejak awal pembentukan keluarga dengan ketentuan – ketentuan yang telah digariskan dalam kitab Allah seperti persyaratan iman (Al-Baqoroh: 221), persyaratan akhlak (An-Nur: 3) dan persyaratan tidak ada hubungan darah (An-Nisa: 22-23) (Sochib, 1998:10).

Keluarga atau rumah tangga pada hakikatnya merupakan tempat yang pertama dan utama bagi anak untuk memperoleh pembinaan mental dan pembentukan kepribadian yang kemudian ditambah dan disempurnakan oleh sekolah (Sobur, 1986:21).

Dalam meletakkan dasar-dasar dan pengembangan disiplin diri pada anak, peran orang tua dalam memberikan bantuan adalah menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong anak memiliki dasar-dasar disiplin diri dan dapat mengembangkannya melibatkan dua subjek yaitu orang tua sebagai pendidik, dan anak sebagai si terdidik. Bantuan orang tua kepada anak yang bertujuan untuk menanamkan dasar-dasar disiplin diri dan mengembangkannya merupakan suatu pekerjaan dari pendidik. Dalam hal ini pendidikan dapat mempengaruhi atau menanamkan sesuatu yang bersifat psikologis kepada si terdidik agar mau bekerjasama dalam pencapaian tujuan sehingga akhirnya dapat mengerjakan sendiri. Dengan demikian tindakannya dimengerti dan difahami oleh anak. Pemahaman dan pengertian anak terhadap maksud orang tua berarti

adanya “ pertemuan makna” antara pendidik dan si terdidik (Sochib, 1998:12).

Disiplin merupakan latihan waktu dan batin sehingga segala perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan yang ada. Di samping itu disiplin berhubungan dengan pembinaan, pendidikan, serta perkembangan pribadi manusia. Yang menjadi sasaran pembinaan dan pendidikan ialah individu manusia dengan segala aspeknya sebagai suatu keseluruhan. Semua aspek tersebut diatur, dibina, dan dikontrol hingga pribadi yang bersangkutan mampu mengatur diri sendiri (Unaradjan, 2003:9).

Disiplin juga berarti suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan dan ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya. Nilai-nilai kepekaan dan kepedulian juga telah menjadi bagian hidupnya. Menurut Imam Santoso (1993:999) mentaati dan tidak menyimpang dari tata tertib atau aturan yang berlaku merupakan suatu bentuk tindakan kedisiplinan. Santoso juga menyatakan bahwa kedisiplinan adalah sesuatu yang teratur, misalnya disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan berarti bekerja secara teratur. Kedisiplinan berkenaan dengan kepatuhan dan ketaatan seseorang atau kelompok orang terhadap norma-norma dan peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Kedisiplinan dapat dibentuk serta berkembang melalui latihan dan pendidikan sehingga terbentuk kesadaran dan keyakinan dalam dirinya untuk berbuat tanpa paksaan. Sedangkan menurut Nitisemito bahwa kedisiplinan merupakan sikap, tingkahlaku dan

perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari lembaga yang tertulis maupun tidak (dalam Rohman, 2011:15).

Berdasarkan pengertian kedisiplinan di atas, sebagai guru hendaknya dapat menjadi teladan dengan membiasakan dirinya baik dengan motivasi internal maupun eksternal menumbuhkan disiplin diri sebagai pemimpin di kelas dan anak merupakan peserta didik yang belajar dari mereka cara hidup yang berguna dan bahagia didukung melalui proses binaan keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan keteladanan dari lingkungannya.

b. Aspek – aspek kedisiplinan

Kedisiplinan guru di sekolah sangat mempengaruhi kinerjanya, karena ketika guru dalam kehadiran di sekolah sudah terlambat, maka perasaan negatif akan muncul, sehingga kurang maksimal dalam melaksanakan pembelajaran dan tugas lainnya di sekolah. Menurut Prijodarminto (1994:23-24) kedisiplinan memiliki 3 (tiga) aspek.

Ketiga aspek tersebut adalah :

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

Berdasarkan aspek – aspek kedisiplinan tersebut, maka kepala sekolah berperan sebagai role model atau teladan bagi guru

dan peserta didik sehingga dapat memotivasi semua warga sekolah meningkatkan kedisiplinan diri.

c. Indikasi Perilaku Kedisiplinan

Indikasi perilaku kedisiplinan yang dikutip dari Rahman (2011:25) adalah suatu syarat yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat dikategorikan mempunyai perilaku disiplin. Indikasi tersebut antara lain yaitu

1. Ketaatan terhadap peraturan

Peraturan merupakan suatu pola yang ditetapkan untuk tingkah laku. Pola tersebut dapat ditetapkan oleh orang tua, guru, pengurus atau teman bermain.

Tujuannya adalah untuk membekali anak dengan pedoman perilaku yang disetujui dalam situasi tertentu. Dalam hal peraturan sekolah misalnya, peraturan mengatakan pada anak apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilakukan sewaktu berada disekolah seperti memakai seragam sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

2. Kepedulian terhadap lingkungan

Pembinaan dan pembentukan disiplin ditentukan oleh keadaan lingkungannya. Keadaan suatu lingkungan dalam hal ini adalah ada atau tidaknya sarana-sarana yang diperlukan bagi kelancaran proses belajar mengajar ditempat tersebut, dan menjaga kebersihan dan keindahan lingkungan dimana mereka berada.

3. Partisipasi dalam proses belajar mengajar

Partisipasi disiplin juga bisa berupa perilaku yang ditunjukkan seseorang yang keterlibatannya pada proses belajar mengajar. Hal ini dapat berupa absen dan datang dalam setiap kegiatan tepat pada waktunya, bertanya dan menjawab pertanyaan guru, mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu, serta tidak membuat suasana gaduh dalam setiap kegiatan

belajar.

4. Kepatuhan menjauhi larangan

Pada sebuah peraturan juga terdapat larangan-larangan yang harus dipatuhi. Dalam hal ini larangan yang ditetapkan bertujuan untuk membantu mengekang perilaku yang tidak diinginkan. Seperti larangan untuk tidak membawa benda-benda elektronik seperti handphone, radio, dan kamera, dan juga larangan untuk tidak terlibat dalam suatu perkelahian.

Dari uraian di atas, kedisiplinan guru di sekolah dapat diupayakan dengan cara kepala sekolah membuat peraturan yang mengatur kehadiran guru di sekolah, dan membuat program piket pagi bertujuan membiasakan guru dan sebagai alat evaluasi perkembangan kedisiplinan guru dalam ketepatan kehadiran di sekolah, dengan kemampuan tersebut, diharapkan kedisiplinan guru semakin meningkat sehingga mampu menunjukkan kinerja yang baik.

d. Tujuan diadakannya disiplin.

Kedisiplinan merupakan sebuah tindakan yang tidak menyimpang dari tata tertib atau aturan yang berlaku untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain bahwa kedisiplinan sangat erat sekali hubungannya dengan peraturan, kepatuhan dan pelanggaran (Hani, 2008:23).

Timbulnya sikap kedisiplinan bukan merupakan peristiwa yang terjadi seketika. Kedisiplinan pada seseorang tidak dapat tumbuh tanpa intervensi dari pendidikan, dan itupun dilakukan secara bertahap, sedikit demi sedikit. Kebiasaan yang ditanamkan oleh orang tua dan orang-orang dewasa didalam lingkungan keluarga ini akan merupakan modal besar bagi pembentukan sikap kedisiplinan dilingkungan sekolah.

Di lembaga pendidikan pada umumnya peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh peserta didik biasanya ditulis dan

diundangkan, disertai dengan sanksi bagi setiap pelanggarannya. Dengan demikian bila dibandingkan dengan penegakan kedisiplinan pada lingkungan keluarga dengan lembaga pendidikan, maka penegasan kedisiplinan dilembaga pendidikan lebih keras dan kaku.

Menurut Charles Schifer (dalam Yasin, 2013:128) tujuan kedisiplinan ada dua macam yaitu:

1. Tujuan jangka pendek adalah membuat anak-anak anda terlatih dan terkontrol, dengan mengajarkan mereka bentuk-bentuk tingkah laku yang pantas dan yang tidak pantas atau yang masih asing bagi mereka.
2. Tujuan jangka panjang adalah perkembangan pengendalian diri sendiri dan pengaruh diri sendiri (*self control dan self direction*) yaitu dalam hal mana anak dapat mengarahkan diri sendiri tanpa pengaruh dan pengendalian dari luar.

Kepala sekolah memiliki beberapa peran penting yang dapat mempengaruhi kedisiplinan guru, diantaranya adalah peran kepala sekolah sebagai manajer, supervisor, dan teladan (*role model*). Kepala sekolah perlu memberikan penguatan kepada guru yang telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik, meskipun dengan penguatan yang sederhana seperti pernyataan puas atau pujian, sedangkan terhadap guru yang kurang dalam kedisiplinan hendaknya memberikan bimbingan dan skor sehingga dari tindakan tersebut proses pembentukan kedisiplinan guru bisa berjalan secara efektif.

e. Jenis – jenis Kedisiplinan

Menurut G.R Terry yang dikutip oleh Rahman (2011:25-26) mengatakan bahwa jenis-jenis untuk menciptakan sebuah kedisiplinan yang akan dapat timbul baik dari diri sendiri maupun dari perintah, yang terjadi dari:

Self Imposed Discipline yaitu kedisiplinan yang timbul dari sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas paksaan. Kedisiplinan ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi

kebutuhannya dan merasa telah menjadi bagian dari organisasi sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.

Command Discipline yaitu kedisiplinan yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi kedisiplinan ini bukan timbul karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetap timbul karena adanya paksaan/ ancaman dari orang lain.

Setiap organisasi atau lembaga yang diinginkan dalam meningkatkan kedisiplinan adalah lebih suka kedisiplinan yang memang tumbuh dari dalam diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran tanpa ada tuntutan atau paksaan dari luar. Untuk dapat menjaga agar kedisiplinan tetap terpelihara, maka organisasi atau lembaga perlu melaksanakan pendisiplinan baik dilakukan pendekatan melalui personal maupun interpersonal.

f. Fungsi Disiplin

Berdisiplin akan membuat seseorang memiliki kecakapan mengenai cara belajar yang baik, juga merupakan bentuk proses kearah pembentukan yang baik, yang akan menciptakan suatu pribadi yang luhur (Liang Gie, 1988:59).

★ Fungsi disiplin menurut E.B Hurlock (2003:97) ada dua yaitu:

a. Fungsi yang bermanfaat :

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

b. Fungsi yang tidak bermanfaat :

- 1) Untuk menakut-nakuti.

2) Sebagai pelampiasan agresi orang yang disiplin.

Kepala sekolah sebagai manager hendaknya dapat menyusun peraturan – peraturan sekolah yang dapat menanamkan rasa disiplin untuk semua warga sekolah, ada beberapa cara menanamkan kedisiplinan (Shapiro, 2001:33-34)

1. Buatlah aturan yang bagus yang jelas dan berlakukan dengan tegas. Lebih baik lagi bila aturan-aturan itu ditulis dan ditempelkan.
2. Beri peringatan atau petunjuk apabila mulai berbuat salah. Ini cara terbaik untuk mengajari mereka cara mengendalikan diri.
3. Bentuklah perilaku positif dengan mendukung perilaku yang baik melalui pujian atau perhatian dan mengabaikan perilaku yang menyimpang yang sengaja dilakukan untuk menarik perhatian kita.
4. Didiklah anak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Secara umum orang tua tidak meluangkan waktu yang cukup untuk membicarakan dengan anak perihal nilai atau aturan, juga tentang mengapa semua itu penting.
5. Cegah masalah sebelum terjadi. Menurut psikologi perilaku, kebanyakan masalah terjadi akibat rangsangan atau pertanda tertentu, tidak terjadi begitu saja. Memahami tanda-tanda dan menghilangkan rangsangan - rangsangan akan membantu anda menghindari situasi yang memicu perangai buruk.
6. Apabila peraturan yang telah dinyatakan dengan jelas dilanggar, baik dengan sengaja atau karena terpaksa, langsung tanggap dengan hukuman yang sesuai.
7. Apabila hukuman tidak dapat dielakkan, pastikan bahwa hukuman itu setara dengan pelanggaran atau perilaku buruk yang dilakukan.
8. Membiasakan diri dengan sejumlah teknik pendisiplinan yang paling efektif.

Jika cara – cara yang diterapkan kepala sekolah dalam menanamkan kedisiplinan terhadap warga sekolah masih kurang berhasil, maka kepala sekolah menjalankan perannya yang lain yaitu dengan pendekatan individual.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan guru di sekolah dapat dilihat dari peran kepala sekolah sebagai manager, supervisor, dan role model. Hasibuan (Harpin Syah, Ade Satria ; 2020) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan guru. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan guru.
- b. Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik,
- c. Jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.
- d. Balas jasa berupa kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan guru, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan guru di sekolah. Jika kecintaan guru semakin tinggi terhadap pekerjaan, kedisiplinan akan semakin baik.
- e. Keadilan keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan guru, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

- f. Kemanusiaan yang serasi diantara semua guru. Kedisiplinan guru akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam sekolah tersebut baik.
- g. Waskat (Pengawasan Melekat) adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan guru di sekolah. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja dan prestasi kerja bawahannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara pimpinan dan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
- h. Sanksi Hukuman Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan guru. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua guru di sekolah.
- i. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan guru, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.
- j. Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara sesama guru ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di sekolah. Kepala sekolah harus berusaha menciptakan suasana hubungan yang harmonis dengan guru.

Dengan memperhatikan uraian di atas sikap disiplin kerja sangat penting dimiliki seorang guru, karena guru memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar yang ada didalam suatu lembaga pendidikan tersebut. Keteladanan pemimpin sangat diperlukan oleh setiap bawahan di organisasi/lembaga manapun. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi pegawainya. Demikian

pula sebaliknya, pemimpin yang buruk akan sulit untuk menegakkan kedisiplinan kerja bagi para pegawainya. Oleh karena itu kepala sekolah harus bisa menjadi contoh bagi para guru apabila ingin guru tersebut memiliki disiplin kerja sesuai dengan apa yang kepala sekolah inginkan. Selain itu kepala sekolah dalam menjalankan kerjanya bersifat luwes dan harmonis, sehingga kedisiplinan yang tertanam tidak semata – mata faktor eksternal saja.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Guru Senior dan Guru Junior

Guru senior dan guru junior yang ada di sekolah dasar pada umumnya dikelompokkan sesuai dengan usia, pendidikan, jabatan dan pengalaman mengajar atau masa kerja. Jika di sebuah sekolah dasar terdapat enam guru kelas maka dikatakan guru senior adalah mereka yang berusia lebih tua karena dipandang bahwa guru yang lebih tua itu lebih banyak memiliki pengalaman mengajar atau masa kerja dan biasanya diberi tugas untuk mengajar kelas 1 (kelas rendah). Alasannya peserta didik yang duduk di kelas I adalah masa peralihan dari pendidikan TK/Paud yang membutuhkan sosok guru yang memiliki lebih banyak dan lebih kaya rencana untuk pembelajaran di dalam kelasnya. Guru senior sebagaimana digambarkan oleh Jansen dan Merwe (2015) dalam Noviyanti (2020 : 15) pendidik yang memiliki karakteristik pendidik masa depan, , yakni menguasai literasi media digital, kemahiran kritisal, dan kesadaran sosial memahami jati diri, berkolaborasi dan berkomunikasi dengan orang lain sesuai dengan konteks.

Sedangkan guru junior biasanya akan kewalahan jika ditugaskan mengajar kelas 1, karena mereka baru selesai dari pendidikannya, sehingga masih membutuhkan adaptasi antara pendidikan yang dimiliki dengan obyek nyata yaitu peserta didik lebih tinggi. Dalam proses pembelajaran seorang guru harus memiliki

keyakinan akan kemampuan diri (self-efficacy) agar tercapai tujuan pembelajaran. Menurut Ormrod dikutip Fitriainingsih (2015: 3) self-efficacy adalah penilaian seseorang tentang kemampuannya sendiri untuk menjalankan perilaku atau mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat Andiny dikutip Fitriainingsih (2015) bahwa self-efficacy guru merupakan keyakinan yang dimiliki seorang guru mengenai kemampuan dirinya dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya untuk performa peserta didik yang diajarnya. Menurut Yuliani (2013) kemampuan menyampaikan informasi, mengelola pembelajaran, meningkatkan minat sampai membentuk sikap peserta didik adalah beberapa hal yang berkaitan dengan efikasi diri guru. Persamaannya, kedua guru baik yang senior maupun yang junior berpandangan bahwa metode yang sudah dirancang dalam RPP (sebelum proses pembelajaran dilaksanakan) dalam praktiknya dapat diganti atau diubah jika dinilai saat diterapkan tidak sesuai dengan kondisi saat itu.

Guru-guru senior diakui karena pengalamannya. Boleh jadi guru-guru junior mempelajari ilmu-ilmu baru di bangku kuliah, tetapi guru-guru senior telah menghafal prinsip-prinsip mendidik dan menjiwai pekerjaannya lebih lama. Bahkan masyarakat Jepang lebih menghargai pengalaman daripada pendidikan seseorang.

b. Pengertian Kinerja Guru

Pengertian kinerja guru dapat dilihat dari bagaimana seorang pendidik menjalankan tugas utamanya di sekolah. Pendidik tidak hanya mengajar dalam bentuk lisan, tetapi yang terlebih penting adalah dapat memberikan contoh perbuatan (teladan) yang baik yang mudah ditiru peserta didiknya. Allah berfirman dalam QS Al Ashaff : 2-3 yang artinya :

“Wahai orang-orang beriman! Mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu kerjakan? (itu) sangatlah

dibenci di sisi Allah jika kamu mengatakan apa saja yang tidak kamu kerjakan”

Berkenaan dengan ayat di atas seorang pendidik harus memberikan teladan tentang apa yang diajarkan atau dikatakan, yang akan diikuti dan ditirukan oleh peserta didiknya.

Di dalam ajaran Islam, sosok guru bernilai sangat strategis. Di samping mengemban misi keilmuan demi mencerdaskan para peserta didik, guru juga mengemban misi kenabian, yakni membimbing dan mengarahkan para peserta didik menuju jalan ibadah kepada Allah SWT, dengan menjadi guru yang kreatif serta memberikan kasih sayang sebagaimana dalam dua hadits berikut :

“Ibnu Mas’ud berkata: Nabi SAW. selalu menyelingi hari-hari belajar untuk kami untuk menghindari kebosanan kami.”
(HR. Bukhari)

Ibnu Abbas meriwayatkan bahwa Rasulullah saw. bersabda :

“ Bukanlah termasuk golongan kami orang yang tidak menyayangi yang lebih kecil, tidak memuliakan yang lebih besar, tidak menyuruh berbuat makruf, dan tidak mencegah perbuatan munkar.” (HR. Tirmidzi).

Permendiknas No. 41 tahun 2007, menjelaskan bahwa kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.

Pengertian kinerja guru menurut Burhanudin, yaitu gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi kompetensi guru.

Berikutnya Y. Suyitno (2021 : 7-9) dalam Landasan

Pedagogik menjelaskan mendidik adalah suatu aktivitas insani yang disengaja untuk membimbing peserta didik yang memerlukan bantuan baik jasmani, jiwani dan rohaninya dari pihak orang dewasa untuk mengembangkan dan mengarahkannya ke arah kemandirian hidupnya. Proses belajar yang menyangkut intelek atau pikiran hanya dapat diterapkan pada anak manusia. Proses latihan berada dalam taraf kegiatan yang lebih rendah dari proses belajar, sedangkan belajar berada dalam taraf lebih rendah dari mendidik.

Dalam pergaulan antara orang dewasa atau pendidik dengan peserta didik, kita temukan bahwa pergaulan tersebut mempunyai pengaruh yang bertujuan mendewasakan peserta didik. Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan pengertian kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang pendidik berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan peserta didiknya.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Mulyasa (2007: 227) terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal:

“Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan”.

Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004: 10) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

“Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor- faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri”.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*); (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan dan; (8) karakter pribadi guru.

d. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Khery Suryawan (2020) mengatakan bahwa Penilaian Kinerja Guru (PKG) dilakukan agar guru dapat terus mengembangkan tugas dan tanggung jawabnya dalam mengajar serta untuk mengetahui tingkat prestasi kerja yang dicapainya..

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih

baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru ada dua model yang digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku melalui pernyataan perilaku dalam kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku guru yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami atau sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

e. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut.

Mulyasa (2007: 157) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan:

“Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah,

tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan²⁷.

Berdasarkan uraian di atas dalam upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah tidak lepas dari monitoring dan evaluasi, karena monitoring dan evaluasi merupakan alat kontrol kegiatan dari suatu proses dan tindakan manajemen. Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Kepala sekolah perlu memberikan penguatan kepada guru yang telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik, meskipun

dengan penguatan yang sederhana seperti pernyataan puas atau pujian. Penguatan diberikan agar guru merasa hasil pekerjaannya dihargai dan diapresiasi, sehingga guru akan merasa senang dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

B. Penelitian Relevan

1. Yahya Sudarya dalam Primary tentang “Berupaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar” menjelaskan bahwa layanan jasa pendidikan bersifat *people based service*, maka yang dapat diaplikasikan dalam penyelenggaraan pendidikan, ialah: Pertama, melakukan investasi dalam proses rekrutmen, seleksi, pemotivasian, pelatihan dan pengembangan staf tenaga kependidikan. Melalui upaya tersebut diharapkan akan memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan diharapkan mampu memberikan layanan terbaik. Kedua, melakukan standardisasi proses pelaksanaan jasa (*service performance process standardization*) dengan cara mempromosikan program pendidikan, meningkatkan kualifikasi dan profesionalisme tenaga pengajar, mendorong peningkatan jumlah staf kependidikan. Ketiga, penyusunan standar operating prosedur (SOP) untuk setiap kegiatan sebagai salah satu upaya program Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) dalam setiap aspek kegiatan memiliki SOP serta indikator mutu yang jelas. Keempat, melakukan komunikasi dan monitoring dengan orang tua peserta didik dan masyarakat (*stakeholders*) tentang kepuasan layanan jasa pendidikan. Cara ini sangat efektif untuk mendapat feed back positif dari masyarakat (*stakeholders*) dalam rangka melakukan perbaikan dan penyempurnaan berbagai aspek yang berkaitan dengan layanan jasa pendidikan.
2. Hasil penelitian Asenan Erik Ibrahim, Romadhona Intan Pratiwi, dan Aan Nadjib (2021) tentang “ Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di Mts Hasyim Asy’ari Bangsri Sukodono ” menyatakan bahwa fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala

sekolah bersama dengan waka kurikulum untuk meningkatkan kedisiplinan guru di MTs. Hasyim Asy'ari Bangsri berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sekolah dan berhasil membuat guru menjadi semakin disiplin. Kedisiplinan ini berdampak secara langsung terhadap kinerja guru yang ada di MTs. Hasyim Asy'ari Bangsri. Kepala sekolah perlu memberikan penguatan kepada guru yang telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik, meskipun dengan penguatan yang sederhana seperti pernyataan puas atau pujian. Penguatan diberikan agar guru merasa hasil pekerjaannya dihargai dan diapresiasi, sehingga guru akan merasa senang dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila tidak dilakukan, maka akan dikhawatirkan guru akan merasa tidak diapresiasi. Kepada guru yang telah berulang kali kurang disiplin sebaiknya mendapatkan sanksi sebab sanksi tersebut tentunya akan membuat efek jera bagi guru sehingga kinerja yang bersangkutan dapat terus meningkat. Apabila tidak ada sanksi terhadap guru maka dimungkinkan kejadian yang serupa akan terulangi kembali.

3. Hasil penelitian relevan yang lain oleh Harpin Syah dan Ade Satria (2020) tentang “Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Guru SMK Negeri 3 Muara Bungo” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kedisiplinan dan kinerja guru SMK Negeri 3 Muara Bungo masih belum optimal dalam upaya kepemimpinan mempengaruhi guru dalam meningkatkan disiplin kinerja guru di SMK Negeri 3 Muara Bungo adalah dengan melakukan pendekatan secara personal, melalui komunikasi yang baik serta memberikan motivasi kemudian bimbingan dan kesempatan kepada guru untuk dapat menunjukkan kemampuannya jika diberi tugas dan tanggung jawab dan selalu patuh terhadap aturan yang telah dibuat bersama, Upaya dalam mengatasi hambatan tersebut seperti, kedisiplinan dan kinerja Guru SMK N 3 Muara Bungo karakter guru

yang berbeda-beda, ada yang rajin, dan komitmen terhadap aturan yang telah dibuat bersama.

4. Penelitian yang relevan berikutnya yaitu Ragil Utomo (2022) dalam Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru. Hasil penelitian ini adalah pertama peran kepala sekolah sebagai manajer yakni kepala sekolah membuat peraturan sekolah yang mengatur kehadiran guru di sekolah dan membuat program piket pagi bertujuan membiasakan dan sebagai alat evaluasi perkembangan kedisiplinan guru dalam ketepatan kehadiran di sekolah. Kedua peran kepala sekolah sebagai supervisor yakni kepala sekolah dapat memantau, mengarahkan, menyiapkan serta menetapkan tindakan yang akan diterapkan selama penyelenggaraan sekolah, sebagaimana hasil penelitian dengan adanya bimbingan serta adanya pemberian skor terhadap guru yang kurang dalam kedisiplinan diharapkan sebagai tindakan tersebut proses disiplin guru berjalan secara efektif. Ketiga peran kepala sekolah sebagai teladan yaitu kepala sekolah menjadi yang terdepan dalam pelaksanaan peraturan kedisiplinan di sekolah sehingga para guru merasa segan dan malu ketika mendapati dirinya terlambat dalam kehadiran di sekolah.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Suelfi (2021) dalam Analisis Supervisi Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi juga relevan, yang menyatakan bahwa Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja Guru Pada Masa Pandemi, perlu mengatasi beberapa kendala, masalah teknis dan non teknis proses pembelajaran, dengan adanya kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, dan orang tua peserta didik, faktor penghambat tidak berakibat buruk tetapi menjadi sebuah pelengkap/pendukung bagi tugas kepala sekolah dalam melaksanakan proses supervisi dengan teknik dan gaya supervisinya berjalan dengan lancar, sehingga menjadi motivasi bagi kinerja guru dalam meningkatkan semangat kerjanya.

6. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siti Asia Azis, Yahya N. Nobisa, M.Pd. I., Jakaia M. Sali M.Ud (2022) yang berjudul Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri 1 Lamahala menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan tahapan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Kinerja guru dinilai dari beberapa indicator yaitu kemampuan menguasai bahan ajar, kemampuan dalam mengelola kelas, kemampuan dalam menggunakan media pembelajaran, kemampuan dalam mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, kinerja guru dalam menilai prestasi peserta didik dan kinerja guru dalam interaksi belajar mengajar. Manajemen perencanaan kepala sekolah dinilai baik dalam peningkatan kinerja guru melalui perencanaan meningkatkan kedisiplinan guru, memotivasi guru dalam kegiatan sekolah dan merencanakan program kepelatihan guru seperti seminar, MGMP, dan pelatihan kurikulum 2013. Manajemen pengorganisasian dinilai baik dalam peningkatan kinerja guru melalui aturan dan penugasan terhadap guru dalam setiap program sekolah. Manajemen pelaksanaan dinilai cukup baik dalam peningkatan kinerja guru melalui pelaksanaan aturan kedisiplinan dan proses belajar-mengajar di sekolah. Manajemen pengawasan dinilai baik dalam meningkatkan kinerja guru melalui control dan evaluasi terhadap seluruh program sekolah yang dilaksanakan.
7. Penelitian berikutnya dilakukan oleh M. Rio Harits Ikhsandi, Zaka Hadikusuma Ramadan (2021) berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar menjelaskan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja guru Kepala Sekolah SD Negeri 030 Bagan Jaya selalu memberi motivasi, membimbing, melakukan pembinaan kepada bawahan (staf, guru dan peserta didik) serta menegakkan kedisiplinan untuk meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan di SD Negeri 030 Bagan Jaya. Seperti dalam perencanaan

pembelajaran epala Sekolah SD Negeri 030 Bagan Jaya selalu memantau perencanaan pembelajaran yang disiapkan oleh guru mulai dari RPP, Media pembelajaran dan silabus dalam jangkat waktu yang ditentukan. Selain itu seperti dalam rapat pembagian tugas Kepala Sekolah membagi tugas secara merata dan sesuai dengan kemampuannya mulai dari bidang kepeserta didikan, Perpustakaan, UKS, Sarana dan Prasarana maupun Humas dan semua anggota mendapatkan tugasnya masing-masing. Setelah membagi tugas dengan rata, kepala sekolah memberikan pngarahan tentang tugas yang sudah diberikan. Sehingga guru melaksanakan tugas tersebut dnegan baik dan sesuai dengan harapan yang diharapkan. Setelah itu kepala sekolah melakukan pengawasan dengan cara pengawasan untuk tenaga kependidikan dilakukan secara langsung dengan memantau progress dari tugas yang diberikan. Sedangkan untuk guru dilakukan supervisi administrasi yang dilakukan setiap awal semester dan supervisi pembelajaran (kunjungan kelas). Di lingkungan sekolah sikap yang diperlihatkan Kepala Sekolah SD Negeri 030 Bagan Jaya menunjukkan sikap dan prilaku yang ramah, baik, sopan, santun, harmonis dan bisa mengayomi kepada siapapun,tegas dalam bertindak, serta disiplin dengan mematuhi kebijakan yang telah dibuat dan komitmen untuk tidak melanggar dan menerima konsekuensi apabila melakukan pelanggaran.

C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut kinerja kepala sekolah sangatlah kompleks dari manajerial, supervisor, motivator, sosial. Jika seorang kepala sekolah memiliki kompetensi ini dan menerapkannya dengan baik di sekolah maka seluruh tenaga pendidikan yang ada terutama guru akan meningkat baik kedisiplinan maupun kinerjanya.

Hubungan antara kinerja kepala sekolah dengan kedisiplinan dan kinerja guru saling terkait, dimana kepala sekolah merupakan cerminan,

motivator, dan pengarah bagi guru, peserta didik, serta orang yang terlibat dalam lingkungan sekolah. Kepala sekolah memiliki kewajiban meningkatkan kedisiplinan dan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kedisiplinan dan kinerja organisasi sekolah.

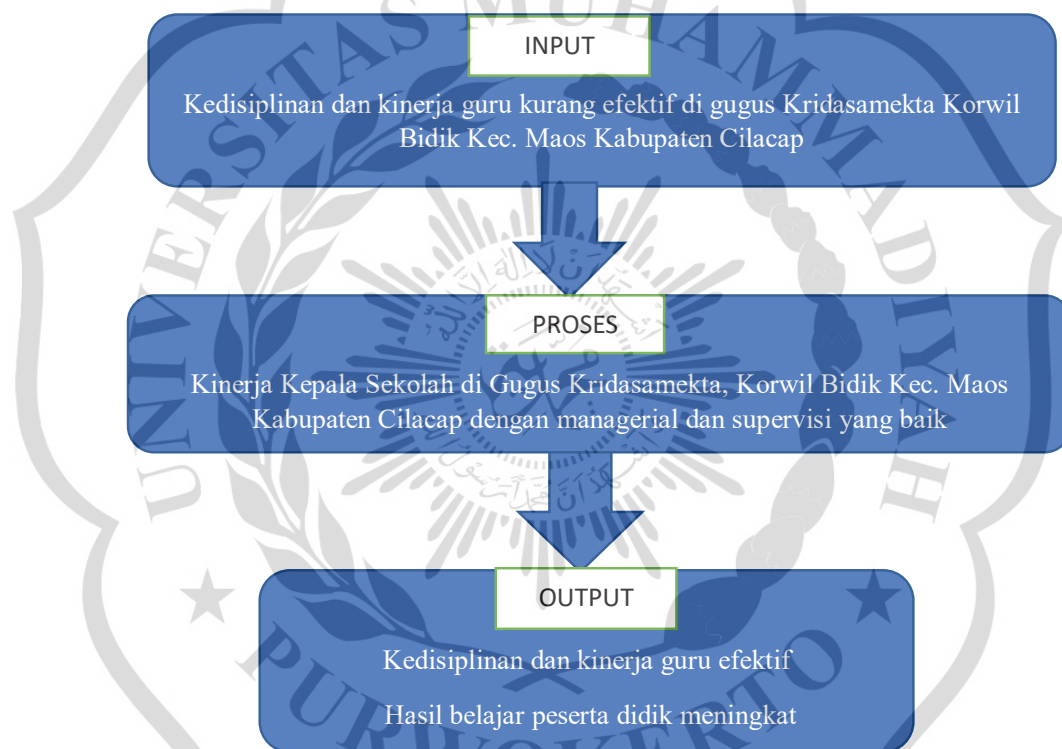
Sebagai seorang manager kepala sekolah memiliki peranan vital terhadap keberhasilan sebuah sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin sekolah yang bertanggung jawab mewujudkan tujuan sekolah yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kinerja kepala sekolah sebagai supervisor berkewajiban untuk membina, mengarahkan serta memberi bimbingan agar guru dapat meningkatkan profesinya serta kemampuan kerjanya. Dalam menjalankan tugasnya menjadi seorang guru kedisiplinan sangatlah perlu dimiliki guru tersebut. Disiplin dapat membangun kinerja guru yang profesional karena dengan kinerja yang baik guru dapat memahami aturan dan langkah yang strategis dalam menjalankan kegiatan pembelajaran. Supervisi dapat dilakukan untuk mengembangkan dan pembinaan guru dan pengembangan pengajaran, sebagai pengembangan dan pembinaan guru, supervisi difokuskan pada pengembangan profesional dan pengklarifikasian guru, termasuk di dalamnya ada usaha untuk memberikan bantuan bagi seluruh guru agar dapat membina dan memenuhi kebutuhan peserta didik.

Hubungan positif antara kinerja kepala sekolah dalam memotivasi kedisiplinan dan kinerja guru artinya kepala sekolah perlu memberikan penguatan kepada guru yang telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik. Kedisiplinan ini berdampak secara langsung terhadap kinerja guru yang akan berefek pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Apabila seorang guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka akan terjadi suatu perubahan energi yang tinggi pula yang ada pada diri guru tersebut, sehingga akan bergantung pada persoalan kejiwaan, mental psikologis, perasaan dan emosi, untuk bertindak atau melakukan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan .

Kinerja kepala sekolah dengan kompetensi managerial dan supervisi yang efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja guru, dapat meningkatkan efektivitas hasil belajar peserta didik. Semakin baik kepala sekolah dan guru dalam menjalankan kinerjanya maka efektivitas hasil belajar peserta didik meningkat.

Peneliti membuat skema kerangka pikir supaya jelas arah tujuan penelitian di lapangan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kedisiplinan dan Kinerja Guru