

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU PADA MAN 1 KABUPATEN ACEH UTARA

Muhammad Kautsar^{*1}, Yusrizal¹, Bahrun¹
¹Universitas Syiah Kuala

Abstrak

Kepala sekolah sebagai *top manager* memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan program kepala sekolah, kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen kerja guru, serta kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru pada MAN 1 Kabupaten Aceh Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan disiplin kerja guru bersasaran untuk tercapainya proses pembelajaran dengan optimal, sehingga pada akhirnya mutu sekolah dapat ditingkatkan. Setiap penyusunan program diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, efektif, dan menyenangkan, dan berorientasi kepada pencapaian tujuan sekolah. Kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru dengan menerapkan kepemimpinan yang bersifat situasional bagi guru-guru yang komitmen kerjanya biasa, tetapi sikap mereka lebih patuh dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah menerapkan kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Kepala sekolah banyak berdiskusi untuk mendapatkan cara yang disetujui oleh guru-guru. Kendala dalam meningkatkan disiplin kerja guru antara lain masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat ke sekolah, masih ada guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan lengkap, tidak pernah menggunakan media dalam melaksanakan pembelajaran.

Kata Kunci: Strategi, Kepala Sekolah, Kedisiplinan, dan Guru

Abstract

A school principal as a top manager has a strategic role in fostering the school teachers' work discipline. The objective of his research was to describe the programs or policies made and the obstacles encountered by the principal in fostering the teachers' work discipline at Islamic State Senior High School (MAN) 1 of Aceh Utara Regency. A descriptive – qualitative approach was used in conducting this research, and the data were collected by doing interviews, observation, and documentation. The research subjects were the school principal and the school teachers. The results indicate that the aim of the programs fostering the teachers' work discipline was to achieve the learning goals which might expectedly lead to the improvement of the school quality. Each program was arranged to provide a good, effective, and fun learning which should be the school goals – oriented. It was also found that in facing the teachers with a moderate level of work commitment, the principal implemented situational leadership while in dealing with the teachers who had higher level of work commitment, the principal implemented consultative and participative leadership. In

*correspondence Address
E-mail: muhammadkautsar.spd@gmail.com

addition, the principal often discussed with the teachers and listen to their ideas. The obstacles encountered by the principal in fostering the teachers' work discipline and motivation were several teachers who came late to the school, those who prepared the incomplete learning tools, and those who used no media in teaching and learning process.

Keywords: *Strategy, Principal, Discipline, Teacher*

PENDAHULUAN

Penetapan arah kebijakan sektor pendidikan di Indonesia, dilandasi oleh pembaruan kebijakan publik yang memberikan otonomi daerah. Hal tersebut sebagai wujud pelaksanaan tuntutan reformasi yang diawali dari adanya beberapa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, baik politik, moneter, pertahanan keamanan, dan kebijakan mendasar lainnya. Keinginan pemerintah dalam mengejawantahkan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan provinsi daerah otonom dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, mengarahkan sektor pendidikan pada desentralisasi kebijakan dengan tingginya partisipasi aktif masyarakat.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas kepada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dengan landasan tersebut, pemerintah mencoba untuk menerapkan desentralisasi pendidikan sebagai solusi. Menurut Muyasa (2015:4) bahwa: "Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan keberhasilan atau kegagalan pendidikan disekolah sangat bergantung pada guru, kepala sekolah dan pengawas, karena tiga figur tersebut merupakan kunci yang menentukan serta menggerakkan berbagai komponen dan dimensi sekolah yang lain."

Di Indonesia sekolah harus sungguh-sungguh melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan Nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya pada Bab II Pasal 3, termaktub bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban Bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan Bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri, dan dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan tersebut, maka sangat dibutuhkan kemampuan guru yang profesional. Mengajar bukanlah suatu hal yang mudah, karena merupakan proses kegiatan yang sangat kompleks. Mengajar perlu direncanakan dengan baik agar mencapai tujuan yang ditetapkan, pelaksanaannya harus ditunjang oleh kemampuan guru dalam menetapkan strategi yang efektif, hasilnya perlu dievaluasi secara obyektif. Di samping mengajar, salah satu masalah yang menuntut perhatian guru

di sekolah adalah masalah disiplin kerja. Oleh karena itu, kemampuan profesional dan disiplin kerja seorang guru mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan. Disiplin dan motivasi kerja seorang guru mempunyai pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga atau organisasi sekolah.

Di samping disiplin, motivasi juga sangat penting dan dibutuhkan setiap orang dalam melaksanakan pekerjaannya, karena motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan guru agar mampu mencapai tujuan dari motivasinya. Motivasi kerja seseorang merupakan hal yang abstrak, tidak dapat dilihat tetapi dapat diamati dari perilaku orangnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang motivasi.

Wibowo (2015:379) menyatakan bahwa: “motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan ada tujuan”.

Untuk mewujudkan disiplin tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah, terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Wahyudi (2014:63) menyatakan bahwa: “Kepala Sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, (2) memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, (3) mempunyai keterampilan sosial, (4) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya”.

Kepala Sekolah sebagai *superleader* harus bisa menjadi teman bagi peserta didiknya, rekan kerja yang menyenangkan bagi para guru, sejawat yang akrab bagi alumni, serta kompeten dalam manajemen dan kepemimpinan. Kepala Sekolah harus menjadi orator dan negosiator yang tangguh untuk menawarkan serta meyakinkan masyarakat dan orang tua mengenai program-program sekolah agar mendapat dukungan penuh dalam implementasinya, hal tersebut sejalan dengan pendapat Mulyasa (2015:7) bahwa: “Kepala sekolah adalah orang yang paling utama dalam memberikan motivasi kerja kepada guru, pegawai dan seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan Nasional”.

Kepala sekolah dalam kapasitasnya seorang pemimpin pendidikan harus mampu membangkitkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas masing masing, mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan guru dan karyawan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dan motivasi dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin yang baik senantiasa mencari strategi yang terbaik dalam mempengaruhi anggota organisasinya. Syafaruddin (2015:97) menjelaskan bahwa: “Strategi adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama dan para anggota dalam mencapai tujuan”.

Kepala Sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber dan bekerja sama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Murniati (2008:66) mengatakan: “Kepemimpinan menjadi strategis dan sifatnya krusial dalam tugas dan

wewenang yang melekat pada jabatan kepala sekolah". Mutu persekolahan sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan kepala sekolah, sekolah bermutu menjadi tuntutan *Stakeholder*. Karena itu hanya kepemimpinan yang baiklah yang dapat melakukan berbagai upaya agar tujuan pendidikan baik secara nasional, institusional maupun individual tercapai sebagaimana mestinya.

Mengajar bukanlah suatu hal yang mudah, karena merupakan proses kegiatan yang sangat kompleks. Mengajar perlu direncanakan dengan baik agar mencapai tujuan yang ditetapkan, pelaksanaannya harus ditunjang oleh kemampuan guru dalam menetapkan strategi yang efektif, hasilnya perlu dievaluasi secara obyektif. Di samping mengajar, salah satu masalah yang menuntut perhatian guru di sekolah adalah masalah disiplin kerja. Oleh karena itu, kemampuan profesional dan disiplin kerja seorang guru mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan. Disiplin dan motivasi kerja seorang guru mempunyai pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga atau organisasi sekolah.

Di samping disiplin, motivasi juga sangat penting dan dibutuhkan setiap orang dalam melaksanakan pekerjaannya, karena motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan guru agar mampu mencapai tujuan dari motivasinya. Motivasi kerja seseorang merupakan hal yang abstrak, tidak dapat dilihat tetapi dapat diamati dari perilaku orangnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang motivasi. Wibowo (2014:379) menyatakan bahwa: "motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan ada tujuan".

Untuk mewujudkan disiplin tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah, terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Wahyudi (2015:63) menyatakan bahwa: "Kepala Sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, (2) memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, (3) mempunyai keterampilan sosial, (4) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya".

Kepala Sekolah sebagai *superleader* harus bisa menjadi teman bagi peserta didiknya, rekan kerja yang menyenangkan bagi para guru, sejawat yang akrab bagi alumni, serta kompeten dalam manajemen dan kepemimpinan. Bahkan harus menjadi orator dan negosiator yang tangguh untuk menawarkan serta meyakinkan masyarakat dan orang tua mengenai program-program sekolah agar mendapat dukungan penuh dalam implementasinya, hal tersebut sejalan dengan pendapat Mulyasa (2014:7) bahwa "Kepala sekolah adalah orang yang paling utama dalam memberikan motivasi kerja kepada guru, pegawai dan seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan Nasional".

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan secara terbatas pada MAN 1 Kabupaten Aceh Utara, ditemukan bahwa sebagian guru memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, namun masih ada juga sebagian kecil guru yang kurang disiplin dalam melakukan aktivitas. Realitas ini akan

memberikan dampak terhadap tugas guru-guru terutama menyangkut disiplin dalam mengemban tugas.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin melakukan kajian lebih lanjut melalui penelitian dengan judul: "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru pada MAN 1 Kabupaten Aceh Utara".

METODE PENELITIAN

Kajian ini berbentuk deskriptif yang merupakan penelitian yang menjelaskan realitas subjek penelitian ketika diteliti. Sugiyono (2012) menyatakan bahwa sumber didapat lewat pengamatan, interview, dan analisa dokumenter.

Penulis memilih lokasi penelitian pada MAN 1 Kabupaten Aceh Utara, yang berlokasi di Kota Pantan Labu Kabupaten Aceh Utara. Penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal 17 Juni sampai dengan 15 Agustus 2020.

Adapun subjek penelitian ini sebanyak tujuh orang, yang terdiri dari Kepala Sekolah, 2 orang Wakil Kepala Sekolah (Wakil Bidang Kurikulum dan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan) serta 4 orang guru senior pada MAN 1 Kabupaten Aceh Utara.

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai strategi kepala sekolah meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru adalah pedoman wawancara, pedoman observasi dan studi dokumentasi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan sesuai dengan tujuan penelitian. Setiap pertanyaan yang diajukan dengan tujuan untuk memperoleh jawaban yang dijadikan sebagai hasil data kualitatif yang dapat dipertanggung jawabkan keabsahan dan kebenarannya.

Uji kredibilitas data tetap berpedoman kepada pendapat Moleong (2015:130), dengan mengikuti: "Proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga memberikan arti signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi uraian."

Dalam melaksanakan penelitian ini, Sugiyono (2016:156) menyatakan bahwa: "Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting atau bentuk, berbagai sumber, dan berbagai cara." Tahapan pelaksanaan penelitian kualitatif adalah (1) tahapan orientasi, (2) kegiatan eksploitasi, dan (3) tahap *member check*".

Teknik analisis data merupakan langkah yang penting diperhatikan dalam proses penelitian. Sugiyono (2016:169) menyatakan bahwa: "Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber." Analisis data dilakukan dengan tiga langkah, yaitu (1) reduksi data; (2) display; dan (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, berikut hasil dan temuan yang didapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut.

1. Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan disiplin kerja guru bersasaran untuk tercapainya proses pembelajaran dengan optimal, sehingga pada akhirnya mutu sekolah dapat ditingkatkan. Setiap penyusunan program diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, efektif, dan menyenangkan, dan berorientasi

kepada pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong guru-guru untuk menerapkan strategi pembelajaran yang sesuai dan baik sehingga mutu sekolah dapat ditingkatkan. Sanjaya (2014:196-197) menguraikan sebagai berikut:

Mengapa pembelajaran dikatakan sebagai suatu sistem? Karena pembelajaran adalah kegiatan yang bertujuan, yaitu membelajarkan siswa. Proses pembelajaran itu merupakan rangkaian kegiatan yang melibatkan berbagai komponen. Itulah pentingnya setiap guru memahami sistem pembelajaran. Melalui pemahaman sistem, minimal setiap guru akan memahami tentang tujuan pembelajaran atau hasil yang diharapkan, proses pembelajaran yang harus dilakukan, pemanfaatan setiap komponen dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan serta bagaimana mengetahui keberhasilan pencapaian tersebut.

Proses pembelajaran merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan program sekolah dan kurikulum itu sendiri. Disadari bahwa pembelajaran yang baik, juga akan menentukan keberhasilan implementasi program pada suatu lembaga pendidikan. Pelaksanaan kurikulum di sekolah melalui empat tahap, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian dan koordinasi, (3) pelaksanaan, dan (4) pengendalian.

Tahap perencanaan, pada tahap ini kurikulum dijabarkan sampai menjadi rencana pengajaran, maka untuk itu guru pengajaran melakukan beberapa kegiatan, seperti menjabarkan program pembelajaran, menelaah berdasarkan kalender pendidikan, menyusun program satuan pelajaran, menyusun rencana pengajaran. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan mata pelajaran sampai dengan rencana pembelajaran tidak dikerjakan seorang diri oleh guru.

Tahap pengorganisasian, pada tahap ini, kepala sekolah bersama pengajaran mengatur pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain dilakukan oleh kepala sekolah secara merata, sesuai dengan bidang keahlian dan permintaan guru, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan, penyusunan jadwal penyegaran guru dengan sasaran agar guru-guru secara periodik mendapatkan penyegaran tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, strategi pembelajaran, dan metode mengajar. Berkenaan tentang pentingnya guru-guru memahami strategi pembelajaran, dijelaskan oleh Gulo (2015:3-4) sebagai berikut:

Strategi belajar mengajar merupakan rancangan dasar bagi seorang guru tentang cara ia membawakan pengajarannya di kelas secara bertanggung jawab. Strategi instruksional tidak sama dengan desain instruksional. Desain instruksional merupakan *blueprint* suatu pengajaran. *Blue print* itu baru dapat disusun setelah ditetapkan model dan bentuk pengajaran yang dikehendaki.

Tahap pengendalian, pada tahap ini aspek yang diperhatikan oleh kepala sekolah, antara lain: (a) jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya, dan (b) pemanfaatan hasil evaluasi. Pada bagian ini kepala sekolah mengingatkan guru-gurunya bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran dan mengetahui kesulitan siswa. Untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran guru dapat menggunakan berbagai alat penilaian yang sesuai, sedangkan untuk mengetahui kesulitan siswa menggunakan tes diagnostik, semua proses ini bersasaran untuk tercapainya implementasi kurikulum dengan optimal.

2. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Guru

Komitmen terhadap tugas atau komitmen kerja seseorang artinya keberpihakan atau keterikatan personil terhadap tugas. Guru yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi terlihat dari bagaimana kesiapan mereka menjalankan tugas dalam kondisi dan situasi apapun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MAN 1 Kabupaten Aceh Utara dalam upaya meningkatkan komitmen kerja guru selalu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Kepala sekolah menjalin kerjasama dan hubungan yang serasi dengan sehingga suasana menjadi nyaman dan menyenangkan bagi guru untuk melaksanakan tugasnya.

Guru-guru juga memberikan keterangan bahwa mereka semua sangat komit dengan tugas yang diserahkan kepada mereka dan mereka selalu berusaha untuk tetap melaksanakan tugas dengan baik. Salah seorang guru memberikan keterangan bahwa: Kami merasa sangat terikat dengan tugas yang telah diberikan kepada kami karena setiap saat kepala sekolah memperhatikan kami dan mendorong kami dengan cara memberi dukungan moril agar semua tugas terlaksana dengan baik. Semua guru merasa senang dan nyaman bekerja di sekolah ini dan tergugah untuk memberikan yang terbaik untuk sekolah.

Lebih lanjut, dijelaskan oleh guru-guru bahwa sikap kepemimpinan kepala sekolah membuat kami terikat dan bertanggung jawab dengan tugas yang telah dibebankan. Apabila tidak dapat menyelesaikan dengan baik, maka kami merasa bersalah dengan pihak sekolah dan teman sejawat kami. Hal ini, memberi gambaran bahwa kepala sekolah sangat dihormati oleh guru-guru pada MAN 1 Kabupaten Aceh Utara.

Peran kepala sekolah dalam mendorong tumbuhnya komitmen guru terhadap tugas sangat penting dan kepala MAN 1 Kabupaten Aceh Utara telah melakukan upaya peningkatan komitmen guru dengan baik sehingga semua tugas di sekolah dapat diselesaikan dengan baik. Cara peningkatan komitmen guru ditempuh kepala sekolah dengan pembinaan kemampuan profesional individual dan kelompok dan dilakukan secara terus-menerus.

Jika guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan proses pembelajaran, kepala sekolah langsung memberikan bantuan secara individual dengan pendekatan yang sangat manusiawi. Dekatnya hubungan antara guru dengan kepala sekolah dapat memacu peningkatan komitmen, artinya guru tergugah untuk menyelesaikan semua kewajiban yang dibebankan kepadanya. Dari pengamatan langsung ketika kepala sekolah membina guru terlihat hubungan mereka bukan sebagai atasan dan bawahan tetapi sebagai teman sejawat yang saling membutuhkan.

Kepala sekolah memberikan keterangan tentang sikapnya terhadap guru bahwa saya sebagai kepala sekolah tidak membatasi hubungan saya dengan guru karena kalau saya batasi mereka akan takut dan jika ada masalah tidak berani mereka sampaikan secara terbuka dan cepat kepada saya. Kalau masalah yang mereka alami tidak disampaikan tentu kita sebagai pimpinan sulit memberikan bantuan untuk mengatasinya. Kalau hubungan antara guru dengan kepala sekolah terbuka, maka setiap saat pimpinan dapat mengetahui masalah yang dialami guru, dapat segera membantu mengatasinya.

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan komitmen guru adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan bersikap adil terhadap seluruh stafnya, dan memperhatikan stafnya dengan sama rata dan bersikap adil dalam pembagian tugas maupun dalam pembagian kesejahteraan yang berpedoman pada beban tugas yang dialami.

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekaligus manajer di sekolah harus bersikap adil kepada stafnya, menaruh perhatian yang sama kepada stafnya, bersikap ramah, dan memberikan tugas kepada guru serta harus memperhatikan kemampuan individual guru dalam penelitian. Hasil penelitian diketahui bahwa kepala sekolah memberikan bimbingan dan teguran kepada guru yang belum menjalankan tugasnya dengan baik. Di samping itu, memberikan penghargaan dan apresiasi kepada guru yang berdisiplin, memiliki motivasi tinggi, dan berprestasi baik. Berkenaan dengan indikator karakteristik penghargaan terhadap guru, dijelaskan oleh Mulyasa (2014:78) bahwa; "Terdapat prosedur pemberian penghargaan dan insentif terhadap guru, staf, dan peserta didik yang berprestasi, sehingga prestasi yang tinggi dari peserta didik dan guru mendapatkan penghargaan dari sekolah. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota mengambil peran nyata dalam pemberian penghargaan atas prestasi peserta didik yang hebat."

Hasil penelitian bahwa apabila kepala sekolah menginstruksikan kepada guru untuk hadir pada pukul 7.30 pagi setiap hari Senin, mereka menjalankannya sesuai dengan instruksi kepala sekolah, karena kepala sekolah dalam memimpin MAN 1 Kabupaten Aceh Utara selalu bersikap adil baik dalam pemberian tugas maupun dalam pembagian kesejahteraan yang berpedoman kepada beban tugas yang diemban guru. Kepala sekolah menganggap guru sebagai mitra kerja yang selalu dapat diajak bertukar pikiran dan dapat berkomunikasi di manapun berada tidak harus di ruang kepala sekolah. Hal ini mencerminkan bahwa kepala sekolah yang berjiwa besar dan rendah hati tidak menganggap jabatan sebagai sesuatu yang dapat dibanggakan melainkan sebagai amanah yang harus diemban, dikelola dan dipertanggung jawabkan baik kepada manusia maupun kepada Allah Swt.

Salah satu faktor lain yang mempengaruhi komitmen kerja guru adalah faktor kenyamanan dan keamanan (*security*) dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan komitmen kerja guru adalah dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan konsultatif untuk mengupayakan tersedianya semua sarana dan media yang dibutuhkan oleh guru. Artinya, kepala sekolah selalu mendiskusikan kebutuhan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran terutama buku paket dan media lainnya.

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan dikaitkan dengan pendapat para ahli dapat disebutkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan dengan pola keteladanan untuk meningkatkan disiplin kerja guru.

3. Kendala Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru

Dalam menjalankan lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai macam teknik dan strategi untuk dapat mencapai keberhasilan. Dalam kajian ini, teknik dan gaya tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di lokasi yang telah ditentukan, ditemukan gaya yang

digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan semangat kerja guru, kepala sekolah menganggap guru sebagai mitra dalam mensukseskan program sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah berusaha untuk memotivasi guru dengan menetapkan standar kerja yang tinggi yang berbasis pada peningkatan mutu, dari hasil wawancara terungkap bahwa kepala sekolah tersebut sangat mengerti bahwa pada hakekatnya guru itu adalah manusia yang sejatinya tidak pernah luput dari kesalahan. Namun demikian, dalam upaya mewujudkan terciptanya kedisiplinan kerja yang tinggi masih ditemui beberapa kendala.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah, dapat diketahui bahwa kepala sekolah selaku pimpinan lembaga pendidikan formal menerapkan gaya demokratis dengan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk melakukan kunjungan studi ke sekolah-sekolah lain yang diperkirakan dapat memberikan nilai tambah bagi guru-guru dan kepala sekolah juga memberikan perhatian penuh dalam menindak lanjuti keluhan serta harapan yang diharapkan oleh guru untuk menciptakan lembaga sekolah yang maju dan berkualitas sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam proses ini, kendala yang ditemui bahwa sulit menentukan jadwal kunjungan, yang merupakan kendala untuk melaksanakan kegiatan kunjungan ke sekolah lain (Wawancara Kepala Sekolah).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah juga terungkap bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin disekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah tersebut dalam melahirkan out-put yang berkompeten dengan bentuk kepemimpinan yang dapat memacu motivasi dalam bekerja. Akan tetapi, kendala yang ditemui bahwa masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat, sehingga ketika proses pembelajaran sudah berjalan lebih kurang 10 menit, mereka baru datang. Kondisi ini dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja guru lain untuk hadir ke sekolah tepat waktu. Disiplin dan ketepatan waktu merupakan hal yang penting diperhatikan oleh semua personil sekolah, agar peraturan yang telah dibuat dapat dijalankan dengan baik. Dengan demikian, maka upaya untuk meningkatkan lembaga pendidikan ke arah yang lebih maju dapat diwujudkan dengan efektif dan efisien.

Di samping itu, kendala lain yang masih ditemui kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru adalah masih ada guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan lengkap. Sebagai contoh misalnya guru A, RPP ada namun dia tidak pernah menggunakan media dalam melaksanakan pembelajaran. Begitu juga halnya dengan kegiatan evaluasi, termasuk PR yang jarang diberikan kepada siswa. Hal ini, akan berdampak negatif terhadap prestasi belajar siswa.

Begitu juga halnya kendala lain dalam pelaksanaan pembelajaran, bahwa sebagian kecil guru masih ada yang tidak mampu mengoperasikan komputer/ laptop dengan baik. Hal ini akan berdampak negatif bagi guru bersangkutan karena ia tidak mampu mengakses data-data yang dibutuhkan untuk keefektifan proses pembelajaran yang dilakukan. Bahkan guru yang bersangkutan tidak dapat menggunakan media infokus dalam proses pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai macam teknik dan strategi untuk dapat mencapai keberhasilan. Gaya yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah menganggap guru sebagai mitra dalam

mensukseskan program sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah berusaha untuk memotivasi guru dengan menetapkan standar kerja yang tinggi yang berbasis pada peningkatan mutu.

Dalam upaya mewujudkan terciptanya kedisiplinan dan motivasi kerja yang tinggi masih ditemui beberapa kendala. Khusus dalam hal kunjungan ke sekolah lain Khusus dalam hal kunjungan ke sekolah lain (studi banding), kendalanya sulit menentukan jadwal kunjungan. Sehingga kadang-kadang kegiatan yang telah diprogramkan tidak bisa dilaksanakan secara optimal oleh guru-guru dengan tepat waktu.

Hasil penelitian terungkap bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sangat menentukan keberhasilan sekolah tersebut dalam melahirkan out-put yang berkompeten dengan bentuk kepemimpinan yang dapat memacu motivasi dalam bekerja. Untuk seorang pemimpin perlu selalu meningkatkan motivasi bawahan. Fachrudi (2014:17) menyatakan: "Kemampuan terampil berunsur pada kemampuan pengetahuan dan kemampuan keterampilan dalam memberikan dorongan terhadap bawahannya."

Kendala yang ditemui bahwa masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat, sehingga ketika proses pembelajaran sudah berjalan lebih kurang 10 menit, mereka baru datang. Kondisi ini dapat menyebabkan rendahnya motivasi guru lain untuk hadir ke sekolah tepat waktu. Realitas ini sebagaimana diungkapkan oleh Gulo (2015:22) bahwa: "Guru sebagai penolong berusaha memberi bantuan kepada peserta didik untuk mengembangkan dirinya secara utuh berdasarkan kasih sayang yang membarui. Guru berdiri di antara peserta didik dan Tuhan yang memberinya tanggung jawab beserta dengan pengalamannya mengantarkan peserta didik ke arah pengenalan akan ciptaan Tuhan dengan segala hukum-hukum-Nya.

Berdasarkan kutipan di atas, memberi kejelasan pentingnya kedisiplinan dan motivasi guru dalam melaksanakan tugas, karena hal tersebut ikut mempengaruhi keberhasilan anak didiknya dalam kegiatan pembelajaran. Begitu juga halnya kasih sayang dan perhatian guru terhadap siswanya ikut mempengaruhi aktivitas pembelajaran yang dikutinya.

Kendala lain yang masih ditemui kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru adalah masih ada guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan lengkap, tidak pernah menggunakan media dalam melaksanakan pembelajaran. Begitu juga halnya dengan kegiatan evaluasi, masih ada guru tidak melakukan secara kontinu, sehingga apa yang tertulis dalam perangkat pembelajaran (RPP) tidak dijabarkan dan dilaksanakan dengan baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Program peningkatan disiplin kerja guru bersasaran untuk tercapainya proses pembelajaran dengan optimal, sehingga pada akhirnya mutu sekolah dapat ditingkatkan. Setiap penyusunan program diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, efektif, dan menyenangkan, dan berorientasi kepada pencapaian tujuan sekolah.

Kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru terhadap disiplin kerja guru dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat situasional bagi guru-guru yang komitmen kerjanya biasa, tetapi sikap mereka lebih patuh dalam

melaksanakan tugasnya, kepala sekolah menerapkan kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Dalam meningkatkan komitmen guru, kepala sekolah banyak berdiskusi untuk mendapatkan cara yang disetujui oleh guru-guru. Sebaliknya terhadap guru-guru yang berkomitmen rendah dan berwatak sukar diperintah, kepala sekolah menganut kepemimpinan instruktif atau otoriter.

Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru antara lain masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat, sehingga ketika proses pembelajaran sudah berjalan lebih kurang 10 menit, mereka baru datang. Masih ada guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan lengkap, tidak pernah menggunakan media dalam melaksanakan pembelajaran. Begitu juga halnya dengan kegiatan evaluasi, masih ada guru tidak melakukan secara kontinu, sehingga apa yang tertulis dalam perangkat pembelajaran (RPP) tidak dijabarkan dan dilaksanakan dengan baik.

Saran

Adapun saran yang dikemukakan dalam penelitian ini di antaranya adalah pelaksanaan program yang baik, akan berpengaruh terhadap kemajuan lembaga pendidikan. Disarankan kepada kepala sekolah MAN 1 Kabupaten Aceh Utara agar dapat mempertahankan program yang menjadi unggulan selama ini, khususnya dalam meningkatkan disiplin kerja guru demi peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap partisipasi dan dukungan guru terhadap program sekolah. Disarankan kepada kepala sekolah sebaiknya jangan terlalu sering menggunakan kepemimpinan otoriter, karena dikhawatirkan dapat berdampak: (1) guru akan semakin malas dalam melaksanakan tugas, (2) munculnya perasaan kurang senang guru terhadap kepala sekolah, (3) tanggung jawab guru akan terabaikan dan (3) wibawa kepala sekolah bisa hilang.

Pembinaan guru melalui supervisi dan kegiatan rapat, penting dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah harus memperhitungkan secara akurat guru-guru yang dibina dengan gaya demokratis dan otokratis sehingga sistem pembinaan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan hasil pembinaan sebelumnya. Guru-guru yang sudah menunjukkan perubahan atau kemajuan dalam disiplin kerja harus diberikan apresiasi dan *reward* agar guru-guru meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, R. (2014). *Peran Kepemimpinan Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Jurnal Manajemen Pendidikan.
- Fuadi, S., Murniati, N. Usman. (2017). *Pengelolaan Sekolah Kejuruan Berbasis ISO 9001:2008 di SMK Negeri 3 Banda Aceh*. Jurnal Administrasi Pendidikan. 5 (2) 74-81.
- Fattah, Nanang. (2014). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gulo, W. (2015). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Grasindo.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. (2016). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hermanti. (2015). *Gaya Kepemimpinan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Indrawijaya, Adam I. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Indrafachrudi. (2015). *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, Suti'ah (2013). *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana
- Mulyasa. E. (2014). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murniati A.R. (2008). *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Riniwati, H, D. Arizona, N.N. Harahap.(2013). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang*. Jurnal Pascasarjana Universitas Negeri Malang,1 (2). 76-79.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Thoha, Miftah. (2014). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. (2014). *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wahyudi. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo, Ary. (2015). *Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah*. Bandung: Alfabeta.