

# PENGARUH TINGKAT KEPERCAYAAN, DISIPLIN KERJA DAN STRUKTUR TUGAS TERHADAP KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (Studi Empiris Di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias)

Denny Natalman Lase

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh tingkat kepercayaan terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, (2) pengaruh struktur tugas terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, (3) pengaruh disiplin kerja terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, (4) pengaruh tingkat kepercayaan terhadap disiplin kerja, (5) pengaruh struktur tugas terhadap disiplin kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, model yang digunakan adalah analisis jalur dengan teknik analisis data inferensial. Populasi adalah seluruh kepala sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias berjumlah 63 orang. Sampel ditentukan berdasarkan wilayah berjumlah 30 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket. Instrumen diuji validitasnya dengan rumus product moment dengan tingkat penerimaan 95%. Reliabilitas dihitung dengan rumus koefisien Alpha. Rumus Liliefors digunakan untuk menguji normalitas data penelitian. Analisis Varians (ANOVA) digunakan untuk menguji linieritas dan keberartian persamaan regresi, rumus Bartlet digunakan untuk menguji homogenitas. Uji-t digunakan untuk menguji hipotesis secara keseluruhan sub struktur 1 dan 2. Uji model jalur dilakukan dengan koefisien multipel determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tingkat kepercayaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan struktur tugas dan disiplin kerja dapat dijadikan sebagai faktor dalam menentukan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias.

**Kata Kunci:** Tingkat Kepercayaan, Disiplin Kerja, Struktur Tugas, Efektifitas.

**Abstract.** The study is aimed at describing the effect of: (1) trustworthiness on the principal leadership effectiveness, (2) job structure on the principal leadership effectiveness, (3) discipline on the principal leadership effectiveness, (4) trustworthiness on the discipline, (5) job structure on the discipline. The study was a quantitative study using path analysis model and inferensial data analysis technique. The population was all junior high school principals in Gunungsitoli and Nias District who were 63 persons. The sampel was 30 persons, chosen based on region. The data were collected by using questionair. The instrument tested using validity test with product moment formula with the level of acceptance was 95%. The reliability of the instrument tested using Alpha coefficient formula. Liliefors formula was used to test the normality of the data. Varians Analysis (ANOVA) was used to test the linearity and the significance and Bartlet formula was used to test the homogeneity. T-test was used to test the hypothesis. Path analysis was conducted with coefficient multiple determination. The result shows that trustworthiness does not directly influence the effectiveness of the principal leadership. Meanwhile job structure and discipline are two important factors in the efectiveness of principal leadership at SMP Gunungsitoli and Nias District.

**Key words:** trustworthiness, job structure, effectiveness.

## A. PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi (sekolah) merupakan keberhasilan seorang pemimpin atau kepala sekolah. Organisasi dikatakan berhasil apabila organisasi tersebut mampu mencapai tujuan atau

target yang telah ditetapkan. Kemudian organisasi mampu memenuhi dan mampu memanfaatkan segala sumber yang ada secara maksimal termasuk sumber daya manusia (SDM) dan sarana prasarana yang tersedia. Selain itu, bawahan dan mitra kerja merasa puas serta terdapat kesepakatan antara anggota dalam organisasi.

Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu (1) apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*), mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan lain sebagainya, (2) pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*), mencakup: kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja (Wahjosumidjo, 2007:49). Selanjutnya Wahjosumidjo mengatakan bahwa, kedua orientasi tersebut merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Kepala sekolah berhasil dalam kepemimpinannya apabila mereka memahami keberadaan sekolah itu sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah yang diberi tanggungjawab untuk memimpin. Salah satu peranan kepala sekolah yang dimaksud ialah mempengaruhi dan mengerahkan orang lain untuk bekerja mencapai visi misi sekolah tanpa paksaan. Tentu hal ini bukanlah sesuatu yang gampang dilakukan oleh setiap *leader* atau pemimpin seperti membalikkan telapak tangan, melainkan sesuatu yang sukar. Sukar bukan berarti tidak bisa dilakukan namun butuh proses.

Keefektifan kepemimpinan ini kenyataannya belum maksimal terwujud, sebab masih banyak faktor yang mempengaruhinya, yaitu: faktor waktu, faktor sumber-sumber yang digunakan, faktor tingkat produktivitas yang dicapai (Nawawi dan Hadari, 2008:4). Selanjutnya Fiedler dalam (Robbins, 2006:441) menyatakan bahwa situasi utama yang paling menentukan keefektifan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

“(1) hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghormatan bawahan terhadap pimpinan mereka, (2) struktur tugas: tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur), dan (3) kekuasaan jabatan: tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji”.

Jadi, teori yang telah dikemukakan oleh Fiedler di atas, bukanlah sekedar paparan belaka. Namun secara kenyataan di lapangan, khususnya di sekolah SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias bahwa hal yang kerap sekali mempengaruhi keefektifan kepemimpinan kepala sekolah adalah faktor perilakunya sendiri. Buktinya: (1) adanya kepala sekolah yang otoriter terhadap guru-guru tanpa mempedulikan hubungan antar sesama sebagai tim kerja dalam mencapai tujuan, (2) adanya kepala sekolah yang tidak mendelegasikan tugas tertentu kepada wakil kepala sekolah atau kepada guru, misalnya memimpin rapat, (3) sebaliknya adanya kepala sekolah yang mendelegasikan tugas kepada wakil kepala sekolah dan guru tanpa penjelasan yang mendetail, (4) adanya kepala sekolah yang berperilaku bahwa segala peraturan yang ada di sekolah seolah-olah hanya berlaku kepada bawahan dan tidak berlaku bagi dirinya, (5) adanya kepala sekolah yang datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa alasan (hasil wawancara dari 4 guru SMP, 2009). Bahkan yang paling parahnya berdasarkan pengamatan penulis di salah satu sekolah SMP di Kabupaten Nias adanya kepala sekolah yang hanya 2-3 kali masuk seminggu.

Dari hasil wawancara dan pengamatan bulan Desember tahun 2009 tersebut, maka dapat dilihat bahwa keefektifan kepemimpinan kepala sekolah masih kurang dari yang diharapkan. Hal ini hampir dapat dipastikan bahwa fenomena di atas telah merebak keseluruh SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias. Maka dipandang perlulah kepala sekolah membangun sebuah kepercayaan terhadap guru, dan meningkatkan disiplin kerjanya serta memiliki struktur tugas yang jelas. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh Tingkat Kepercayaan, Disiplin Kerja, dan Struktur Tugas Terhadap Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah”.

## **B. KAJIAN TEORETIS**

## 1. Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keefektifan, kata dasarnya ialah efektif atau berhasil. Menurut Usman Husaini (2007:Vii) bahwa keefektifan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *effectiveness* yang artinya “keefektifan atau keberhasilan”, bukan efektivitas. Sedangkan Sagala (2007:43) mengartikan keefektifan ini adalah sebuah konsepsi bersifat elusif yang harus didefinisikan secara jelas yaitu kesesuaian hasil yang dicapai dan derajat dimana organisasi mencapai tujuannya.

Wahab (2008:122) menguraikan bahwa keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*). Hal yang sama dikatakan oleh Wahjosumidjo (2007:49) bahwa keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu (1) apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*), mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan lain sebagainya, (2) pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*), mencakup: kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Bahkan Wahjosumidjo menambahkan bahwa, kedua orientasi tersebut merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Menurut Robbins (2007:435) tentang kedua dimensi perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut: (1) struktur prakarsa merujuk sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsa dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu”, “mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti”, dan “menekankan dipenuhinya tepat waktu”; (2) pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Ia menunjukkan kepedulian akan kenyamanan, kesejahteraan, status, kepuasan pengikut-pengikutnya. Pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat digambarkan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah, dan dapat didekati dan memperlakukan semua bawahan dengan adil.

Dari pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada orientasinya, yakni: (1) kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*initiating structure*) yang meliputi: mengutamakan pencapaian tujuan, menilai pelaksanaan tugas bawahan, menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, mempertahankan standar kerja tertentu pada tugas bawahan, memberi petunjuk pelaksanaan tugas pada bawahan, melakukan pengawasan dengan baik terhadap pekerjaan bawahan, (2) kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan (*considerations*), yang meliputi: saling percaya terhadap bawahan, memberikan dukungan terhadap bawahan secara adil, pembinaan hubungan kerja yang baik, bersikap ramah terhadap bawahan, menghargai ide atau gagasan bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, bersahabat, dan bersedia menolong bawahan.

## 2. Tingkat Kepercayaan Kepala Sekolah

Menurut Robbins (2009:74), kepercayaan adalah esensi kepemimpinan, sebab mustahil memimpin orang yang tidak mempercayai anda. Kemudian Cooper dan Sawaf (1998:150) mengartikan kepercayaan sebagai kekuatan emosi yang dimulai dengan merasa memiliki harga diri dan makna diri sehingga kita terpanggil untuk memancarkan pada orang lain seperti jari-jari sebuah lingkaran yang akhirnya mengimbas kepada setiap orang dalam tim kita, di departemen kita, di divisi kita, atau diseluruh perusahaan. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa, makin besar kepercayaan saya kepada diri sendiri dan kepada orang lain juga kepada lingkungan sekitar saya, makin kreatif dan makin efektif saya, dan makin besar peluang saya untuk berhasil.

Lebih lanjut Robbins mengartikan kepercayaan menjadi tiga jenis hubungannya dengan organisasi, yakni: (1) kepercayaan berbasis ketakutan, ialah kepercayaan yang berdasarkan ketakutan akan tindakan balasan jika kepercayaan itu dilanggar. Kepercayaan berdasarkan ketakutan akan berfungsi hanya pada tingkat bahwa hukuman itu mungkin, konsekuensinya jelas, dan hukuman sesungguhnya dijatuhkan jika kepercayaan itu dilanggar; (2) kepercayaan berbasis pengetahuan, ialah kepercayaan yang berdasarkan prediktabilitas perilaku yang berasal dari riwayat interaksi. Kepercayaan berdasarkan pengetahuan mengandalkan informasi bukannya ketakutan. Kepercayaan itu ada bila anda memiliki informasi yang memadai tentang seseorang sehingga anda memahami bahwa mereka cukup mampu memperkirakan secara tepat perilakunya; (3) kepercayaan yang berbasis identifikasi ialah kepercayaan yang berdasarkan rasa saling memahami atas maksud masing-masing dan menghargai keinginan dan hasrat orang lain. Kepercayaan ini merupakan tingkat kepercayaan yang paling tinggi dicapai bila terdapat hubungan emosional antara kedua belah pihak sebagai agen bagi pihak lain dan menggantikan orang itu dalam transaksi interpersonal.

Jadi dari ungkapan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepercayaan kepala sekolah memiliki tiga tingkatan, yakni: (1) kepercayaan berdasarkan ketakutan, (2) kepercayaan berdasarkan pengetahuan, dan (3) kepercayaan berdasarkan indentifikasi.

### **3. Struktur Tugas Kepala Sekolah**

Menurut Yukl (1994:258) yang dimaksud dengan struktur tugas adalah sejauhmana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan. Kamars (2005:198) mengartikan struktur tugas adalah dalam situasi itu ditentukan dengan jelas, juga keputusan-keputusan dan penyelesaian masalah dilakukan dengan tuntas. Tidak jauh berbeda dengan Robbins (2006:441) yang menyatakan bahwa struktur tugas merupakan tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur). Artinya semakin terstruktur tugas seorang pemimpin, maka semakin efektiflah dia dalam kepemimpinannya.

Untuk itu, yang menjadi deskripsi pekerjaan kepala sekolah di sekolah, antara lain: (1) menjalankan supervisi umum sekolah, (2) mengkoordinasikan pekerjaan para wakil kepala sekolah, (3) menilai efektivitas seluruh organisasi, (4) menetapkan kebijaksanaan, prosedur dan hal-hal lain yang tidak ditugaskan secara khusus kepada suatu unit bagian, (5) menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menelaah dan menyarankan perbaikan-perbaikan dalam program dan pelayanan-pelayanan, (6) menyampaikan usul, pertanyaan tentang kebijaksanaan, dan laporan tentang jalannya sekolah kepada atasan (Wahab, 2008:241).

Tidak jauh berbeda dengan pendapat Zebua, dkk (2007:24) bahwa tugas kepala sekolah antara lain: (1) merencanakan dan mengatur kerja dengan batas-batas waktu tertentu, (2) mengkoordinasikan kegiatan kepada guru dan pegawai melalui rapat sekolah, (3) memiliki kreatifitas dalam pengambilan keputusan untuk mencapai produktifitas kerja yang baik, (4) meminta guru dan pegawai serta murid untuk mematuhi atura-aturan sekolah demi kebaikan bersama, (5) berusaha mencari alternatif untuk meningkatkan mutu sekolah, dan (6) menanyakan kehadiran guru dan pegawai setiap hari kerja.

Siagian (1996:40) mengartikan struktur tugas sebagai berikut: (1) kejelasan tugas artinya menyangkut deskripsi tugas dan pekerjaan sedemikian rupa sehingga terlihat dengan jelas apakah tugas itu rutin atautkah memerlukan kreativitas yang tinggi, (2) mekanisme kerja ialah adanya prosedur kerja yang sedapat mungkin baku sehingga siapapun yang memerlukan pekerjaan tersebut, hasilnya dapat diukur dengan kriteria yang objekvitasnya sama, dan (3) tingkat formalisi artinya adanya kesepakatan sejauhmana berbagai ketentuan harus dinyatakan secara tertulis dan sebaliknya hal-hal apa saja yang cukup dinyatakan secara lisan. Sedangkan Waruwu, dkk (2007:135) mengindikasikan struktur tugas sebagai berikut: (1) terstruktur tidaknya tugas yang diberikan oleh pimpinan, (2) kejelasan tujuan setiap tugas, dan (3) kebenaran suatu keputusan.

Bertolak dari beberapa konsep di atas, maka yang menjadi indikator dalam struktur tugas kepala sekolah, antara lain: (1) kejelasan setiap tugas, termasuk menjalankan supervisi umum sekolah, mengkoordinasikan pekerjaan para wakil kepala sekolah, (2) mekanisme suatu tugas, yaitu

menilai efektivitas seluruh organisasi, menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menelaah dan menyarankan perbaikan-perbaikan dalam program dan pelayanan-pelayanan, (3) kebenaran suatu keputusan yang meliputi: (a) menetapkan kebijaksanaan, prosedur dan hal-hal lain yang tidak ditugaskan secara khusus kepada suatu unit bagian, dan menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menelaah dan menyarankan perbaikan-perbaikan dalam program dan pelayanan-pelayanan, serta (b) menyampaikan usul, pertanyaan tentang kebijaksanaan, dan laporan tentang jalannya sekolah kepada atasan.

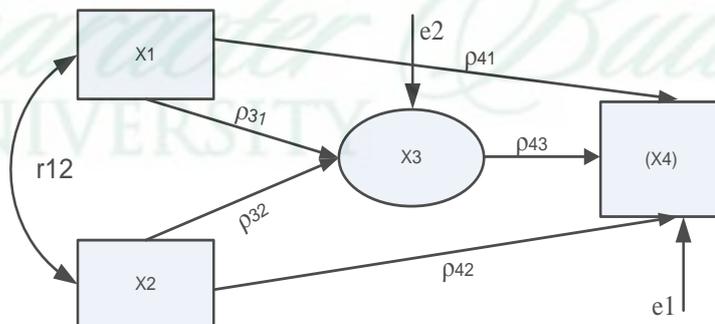
#### 4. Disiplin Kerja Kepala Sekolah

Secara etimologis, kata disiplin berasal dari kata Latin yaitu: *disciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Moekijat, 1983:195). Sedangkan Sutrisno (2009:92) berpendapat bahwa disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Selanjutnya ia mengatakan bahwa disiplin adalah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Tanpa kedisiplinan seseorang yang baik sulit bagi organisasi termasuk sekolah mencapai hasil yang optimal. Sementara Darmodihardjo (1982) dalam Sinaga (2010:34) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah sikap mental yang mengandung kerelaan hati yang nampak dari tingkah laku untuk memenuhi semua ketentuan, peraturan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Disiplin menurut Suseno (2009:101) adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi.

Kamars (2005:307) mengemukakan faktor yang mempengaruhi proses disiplin, antara lain: (1) sikap dan orientasi pada pekerja terhadap pekerjaan, (2) ukuran organisasi, (3) kebutuhan akan pekerja, (4) gaya kepemimpinan, dan (5) keakraban antar pekerja. Juga hal yang sama diutarakan oleh Hasibuan (1994:220), ada beberapa indikator/kriteria yang menentukan kedisiplinan seorang pegawai, antara lain: (1) kepatuhan terhadap peraturan, tata tertib, deskripsi kerja, dan aturan lain, (2) frekuensi kehadiran, (3) ketetapan waktu masuk kerja dan keluar kantor, (4) pemanfaatan waktu kerja, (5) respek terhadap pimpinan. Selanjutnya Hasibuan (2007:194) menambahkan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, yakni: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pemimpin, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan.

Sehubungan dengan pendapat tersebut, maka indikasi disiplin kerja kepala sekolah adalah (1) perilaku disiplin, termasuk kesadaran terhadap peraturan, kepatuhan terhadap peraturan, ketaatan terhadap peraturan; (2) pembinaan disiplin, meliputi: tanggung jawab terhadap pekerjaan dan sanksi atas pelanggaran peraturan.

Berdasarkan kajian teoretis yang telah dibangun di atas, maka kerangka berpikir penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri dan Swasta Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias, Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan. Populasi penelitian adalah seluruh kepala sekolah SMP Negeri dan SMP Swasta Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias, Provinsi Sumatera Utara Tahun 2010 dengan jumlah sekolah SMP Negeri 43 dan SMP Swasta 20 = 63 sekolah dan 63 kepala sekolah. Untuk mendapatkan sampel penelitian berjumlah 30 orang digunakan *random sampling area* dengan menetapkan 15 sekolah setiap daerah.

Data diolah dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan memenuhi syarat seperti berikut: (1) hubungan antar variabel harus linier, adaptif dan bersifat normal, (2) hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik, (3) variabel endogen minimal dalam satu skala ukur interval dan rasio, (4) menggunakan sampel *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, (5) *observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung, (6) model yang dianalisis dispesifikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan teori tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. Untuk mempermudah mengolah data, maka digunakan bantuan komputer sistem Excel Windows X-phi dan program SPSS versi 16,0.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Deskripsi Data

Hasil perhitungan tentang besaran nilai statistik dari setiap variabel penelitian disajikan pada tabel berikut:

Tabel. 1 Ringkasan Karakteristik Data Dari Setiap Variabel Penelitian

Nilai Statistik	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
Skor tertinggi	115	115	115	115
Skor terendah	55	55	55	55
Range	60	60	60	60
Banyaknya kelas interval	6	6	6	6
Panjang kelas interval	10	10	10	10
Rerata	87,83	88,50	88,17	87,77
Simpangan baku (Sd)	6,39	6,39	6,62	6,48
Modus (Mo)	84,50	84,50	91,6	92,0
Median (Me)	88,8	88,8	90	88,9

Berdasarkan pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa: variabel keefektifan kepemimpinan kepala sekolah diperoleh nilai rerata sebesar 87,77 dengan simpangan baku 6,48. Nilai modus sebesar 92 dan median sebesar 88,9. Variabel tingkat kepercayaan diperoleh nilai rerata sebesar 87,83 dengan simpangan baku 6,39. Nilai modus sebesar 84,5 dan median sebesar 88,8. Variabel struktur tugas diperoleh nilai rerata sebesar 88,50 dengan simpangan baku 6,39. Nilai modus sebesar 84,5 dan median sebesar 88,8. Variabel disiplin kerja diperoleh nilai rerata sebesar 88,17 dengan simpangan baku 6,62. Nilai modus sebesar 91,6 dan median sebesar 90. Bila dilihat kecenderungan data penelitian, semua variabel termasuk pada kategori cukup.

#### 2. Pengujian Persyaratan

Hasil perhitungan uji prasayat analisis yang dilakukan yaitu uji normalitas dengan Liliefors, uji linieritas dan keberatian persamaan regresi dilakukan dengan uji F (Anava) serta uji homogentas dengan uji Bartlett. Adapun hasil perhitungan dari uji prasayarat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Ringkasan Analisis Perhitungan Uji Normalitas

No	Uji Normalitas	$L_h$	$t_t (\alpha = 0,05) n = 30$	Kesimpulan
1	Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah atas Tingkat Kepercayaan	0,062	0,161	Normal
2	Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah atas Struktur Tugas	0,100	0,161	Normal
3	Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah atas Disiplin Kerja	0,104	0,161	Normal
4	Disiplin Kerja atas Tingkat Kepercayaan	0,059	0,161	Normal
5	Disiplin Kerja atas Struktur Tugas	0,082	0,161	Normal

Keterangan:  $L_h = L_{hitung}$  dan  $L_t = L_{tabel}$

Tabel 3. Ringkasan Anava untuk Persamaan Regresi  $X_4$  atas  $X_1$

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t (\alpha=0,05)$
Total	30				
Regresi (a)	1	231.090	231.090		
Regresi (b/a)	1	2.719	2.719	17,00	4,21
Residu (s)	27	4.318	159,9		
Tuna Cocok (TC)	23	2.868,5	143,4	0,69	2,45
Galat (G)	7	1.449,5	207,1		

Tabel 4. Ringkasan Anava untuk Persamaan Regresi  $X_4$  atas  $X_2$

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t (\alpha=0,05)$
Total	30				
Regresi (a)	1	231.090	231.090		
Regresi (b/a)	1	4.493	4.493	47,69	4,21
Residu (s)	27	2.544	94,2		
Tuna Cocok (TC)	21	1.681,6	105,1	1,34	2,37
Galat (G)	9	862,1	78,4		

Tabel 5 Ringkasan Anava untuk Persamaan Regresi  $X_4$  atas  $X_3$

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t (\alpha=0,05)$
Total	30				
Regresi (a)	1	231.090	231.090		
Regresi (b/a)	1	5.095	5.095	70,82	4,21
Residu (s)	27	1.942	71,9		
Tuna Cocok (TC)	19	2.030,5	70,2	0,09	2,48
Galat (G)	8	749,5	74,9		

Tabel 6. Ringkasan Anava untuk Persamaan Regresi  $X_3$  atas  $X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t (\alpha=0,05)$
Total	30				
Regresi (a)	1	233.201	233.201		
Regresi (b/a)	1	3.344	3.344	27,14	4,21
Residu (s)	27	3.202	123,3		

Tuna Cocok (TC)	23	1.981,3	99,1	0,57	2,45
Galat (G)	7	1.221,0	174,4		

Tabel 7. Ringkasan Anava untuk Persamaan Regresi  $X_3$  atas  $X_2$

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_h$	$F_t (\alpha = 0,05)$
Total	30				
Regresi (a)	1	233.201	233.201		
Regresi (b/a)	1	3.760	3.760	36,44	4,21
Residu (s)	27	2.786	103,2		
Tuna Cocok (TC)	21	1.464,0	91,5		
Galat (G)	9	1.321,7	120,2	0,76	2,37

Tabel 8. Hasil Uji Homogenitas Antar Variabel Penelitian

No	Variabel	$\chi_h$	$\chi_t ; \alpha = 0,05$	Keterangan	Kesimpulan
1	$X_1$ dengan $X_4$	7,28	dk 6 = 12,60	$\chi_h < \chi_t$	Homogen
2	$X_2$ dengan $X_4$	8,04	dk 6 = 12,60	$\chi_h < \chi_t$	Homogen
3	$X_3$ dengan $X_4$	5,49	dk 6 = 12,60	$\chi_h < \chi_t$	Homogen
4	$X_1$ dengan $X_3$	5,46	dk 6 = 12,60	$\chi_h < \chi_t$	Homogen
5	$X_2$ dengan $X_3$	6,86	dk 6 = 12,60	$\chi_h < \chi_t$	Homogen

Keterangan:  $\chi_h = \chi_{hitung}$ , dan  $\chi_t = \chi_{tabel}$

### 3. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan perhitungan korelasi antar variabel penelitian. Berdasarkan nilai korelasi antar variabel dihitung koefisien jalur untuk arah dari penelitian. Adapun ringkasan hasil perhitungan korelasi dan koefisien jalur disajikan pada tabel berikut:

Tabel 9. Perhitungan Koefisien Korelasi (r) antar Variabel Penelitian

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$r_t$ N= 30; $\alpha = 0,05$
$X_1$	1	0,545	0,701	0,621	0,361
$X_2$	0,545	1	0,758	0,799	
$X_3$	0,701	0,758	1	0,851	
$X_4$	0,621	0,799	0,851	1	

Tabel 10. Perhitungan Koefisien Jalur ( $\rho$ ) antar Variabel Penelitian

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
$X_1$	1	0,545	0,410	0,038
$X_2$	0,545	1	0,534	0,361
$X_3$	0,410	0,534	1	0,550
$X_4$	0,038	0,361	0,550	1

#### 1. Uji keseluruhan Struktur 1

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung tingkat kepercayaan ( $X_1$ ), struktur tugas ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_4$ ). Setelah

*trimming* diperoleh nilai F sebesar 8,67 sedangkan  $F_t$  dengan derajat kebebasan 3:27 didapat 2,96 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa  $F_h (28,85) > F_t (2,96)$ , bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi secara langsung oleh struktur tugas ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ), oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilanjutkan. Uji Sub-struktur 1

- a. Hipotesis ini menyatakan tidak ada pengaruh langsung antara tingkat kepercayaan ( $X_1$ ) terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_4$ ). Diperoleh  $t_h = 0,302$  sedangkan  $t_t$  dengan  $N = 30$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,70 dengan demikian  $t_h$  lebih besar dari harga  $t_t$  ( $t_h > t_t$ ) yaitu  $0,302 < 1,70$ , pada persamaan struktural  $\hat{X}_4 = 0,038 + 0,01X_1$ . Maka kesimpulannya yaitu:  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya koefisien analisis jalur adalah tidak signifikan. Jadi tingkat kepercayaan tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah.
- b. Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara struktur tugas terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Diperoleh  $t_h = 2,622$  sedangkan  $t_t$  dengan  $N = 30$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,70 dengan demikian  $t_h$  lebih besar dari harga  $t_t$  ( $t_h > t_t$ ) yaitu  $2,622 > 1,70$ , pada persamaan struktural  $\hat{X}_4 = 0,361 + 0,870X_2$ , maka kesimpulannya yaitu:  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi struktur tugas dapat mempengaruhi secara langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah.
- c. Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Diperoleh  $t_h = 4,169$  sedangkan  $t_t$  dengan  $N = 30$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,70 dengan demikian  $t_h$  lebih besar dari harga  $t_t$  ( $t_h > t_t$ ) yaitu  $3,24 > 1,70$ , pada persamaan struktural  $\hat{X}_4 = 0,550 + 0,697X_3$ , maka kesimpulannya:  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi disiplin kerja dapat mempengaruhi secara langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah.

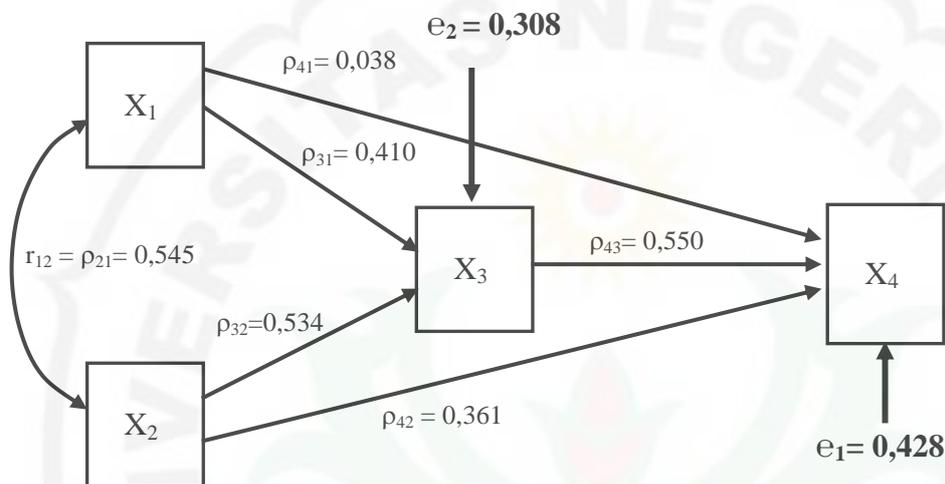
## 2. Uji keseluruhan struktur 2

Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung tingkat kepercayaan ( $X_1$ ), struktur tugas ( $X_2$ ) terhadap keefektifan disiplin kerja ( $X_3$ ). Diperoleh nilai F sebesar 30,33 sedangkan  $F_t$  dengan derajat kebebasan 2:27 didapat 3,35 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa  $F_h (30,33) > F_t (3,35)$ , bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya disiplin kerja ( $X_3$ ) dipengaruhi secara langsung oleh tingkat kepercayaan ( $X_1$ ) dan struktur tugas ( $X_2$ ). Oleh sebab itu, pengujian secara individual dapat dilanjutkan. Uji Sub-struktur 2

- a. Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara tingkat kepercayaan terhadap disiplin Kerja. Diperoleh  $t_h = 3,221$  sedangkan  $t_t$  dengan  $N = 30$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,70 dengan demikian  $t_h$  lebih besar dari harga  $t_t$  ( $t_h > t_t$ ) yaitu  $3,221 > 1,70$ , pada persamaan struktural  $\hat{X}_3 = 0,410 + 0,832X_1$ , maka kesimpulannya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi tingkat kepercayaan dapat mempengaruhi secara langsung terhadap disiplin kerja.
- b. Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara struktur tugas terhadap disiplin Kerja. Diperoleh  $t_h = 4,197$  sedangkan  $t_t$  dengan  $N = 27$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 1,70 dengan demikian  $t_h$  lebih besar dari harga  $t_t$  ( $t_h > t_t$ ) yaitu  $4,197 > 1,70$ , pada persamaan struktural  $\hat{X}_3 = 0,534 + 0,781X_2$ , maka kesimpulannya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi struktur tugas dapat mempengaruhi secara langsung terhadap disiplin kerja.

## 3. Pengujian Kesesuaian Model Jalur

Uji kesesuaian model (*goodness-of-fit test*) dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (fit) dengan data atau tidak. Perhitungan uji kesesuaian model. Dari hasil perhitungan diperoleh  $W_h = 2,831$ . Dari Tabel distribusi chi-kwadrat ( $\chi^2$ ) untuk  $dk = 1$  dengan  $\alpha = 0,05$ , diperoleh sebesar 3,84, ternyata  $W_h >$  dari  $W_t$  atau  $2,381 < 3,84$ , maka pengujian signifikan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa model dalam Gambar dapat diterima.



Gambar 2. Hubungan Kausal Empiris Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $X_4$

#### 4. Pembahasan

Hipotesis sebelumnya menyatakan bahwa tingkat kepercayaan berpengaruh langsung terhadap keefektifan kepemimpinan, akan tetapi pada hasil penelitian ini tidak terbukti karena secara statistik pengaruh tersebut kecil dan tidak signifikan, yaitu  $(0,038)^2 = 0,1\%$ . Namun demikian, secara tidak langsung tingkat kepercayaan ini berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Bukan berarti teori yang dikemukakan oleh Fred Fiedler dalam Robbins (2006:441) yang berasumsi tingkat kepercayaan berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan, juga asumsi Cooper dan Sawaf (1998:150) yang mengatakan makin besar kepercayaan saya kepada diri sendiri dan kepada orang lain juga kepada lingkungan sekitar saya, makin kreatif dan makin efektif saya, dan makin besar peluang saya untuk berhasil dan temuan Warno (2005) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara radius kepercayaan emosional dengan kinerja guru tersebut salah. Tetapi, situasi dan keadaan saja yang membuat teori dan asumsi ini tidak cocok. Di sisi lain teori dan asumsi ini secara empiris dapat dibuktikan bahwa sesuai atau cocok.

Hasil penelitian ini variabel tingkat kepercayaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, akan tetapi hal ini berpengaruh melalui disiplin kerja. Keadaan ini dapat dipahami dan dimungkinkan karena tingkat kepercayaan yang baik diberikan oleh kepala sekolah kepada guru memberikan kontribusi yang baik pula terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri. Walaupun memang secara statistik tingkat kepercayaan ini tidak memberikan pengaruh langsung terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, maka tingkat kepercayaan harus dibangun atau harus ditingkatkan oleh kepala sekolah. Sebab tingkat kecenderungan variabel tingkat kepercayaan termasuk pada kategori cukup, yang mau tidak mau harus ditingkatkan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh struktur tugas secara langsung berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 13,0%. Artinya untuk mengoptimalkan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki struktur tugas yang jelas dan terperinci dengan baik. Sebagai kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus mampu mendesain tugasnya sebaik mungkin. Hasil penelitian ini didukung juga oleh temuan,

pendapat dan teori seperti yang telah dipaparkan pada bab II, yaitu: Temuan Waruwu dkk, (2009) yang berasumsi bahwa ada hubungan antara struktur tugas dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Pendapat Griffin (2004:79) juga menyatakan jika tugas tidak terstruktur, kelompok tidak akan tahu apa yang harus dilakukan dan pemimpin harus terlibat besar dalam menuntun dalam mengarahkan aktivitas-aktivitas kelompok. Sebaliknya, jika tugas terstruktur maka pemimpin tidak harus terlibat terlalu dalam dan bisa mencurahkan waktu untuk aktivitas-aktivitas non-kepengawasan.

Teori Fred Fiedler dalam Robbins (2006:441) yang berasumsi bahwa struktur tugas berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan. Maka dapat dikatakan bahwa keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi secara langsung oleh struktur tugas yang dibuatnya sendiri.

Struktur tugas merupakan faktor penentu dalam keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, apa lagi tingkat kecenderungan struktur tugas berkategori cukup. Maka kepala sekolah dituntut untuk dapat mendesain tugas yang sebaik-baiknya. Sehingga dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin (kepala sekolah) lebih terarah dan tidak tumpah tindih dengan pekerjaan yang lain, kemudian mempermudah bagi kepala sekolah untuk mengevaluasi diri sejauhmana yang sudah dikerjakan baik secara individu maupun secara berkelompok.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh disiplin kerja secara langsung berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 30,3%. Artinya untuk mengoptimalkan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki disiplin kerja yang tinggi. Temuan ini didukung juga oleh Sutrisno (2009:92) yang berasumsi tanpa kedisiplinan seseorang yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Dengan kata lain, semakin tinggi disiplin kerja kepala sekolah maka semakin tinggi pula keefektifan kepemimpinannya. Teori Fred Fiedler dalam Robbins (2006:441) yang berasumsi bahwa disiplin berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan. Temuan Warno (2005) menemukan bahwa disiplin kerja dengan kinerja guru berhubungan secara signifikan. Temuan Zulkamaen (2009) menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja dosen.

Disiplin kerja dapat datang dari dalam diri sendiri maupun di luar diri sendiri, tetapi disiplin yang baik adalah harus didasari dari dalam sendiri. Berdasarkan tingkat kecenderungan disiplin kerja termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan disiplin kerja kepala sekolah yang pada akhirnya para guru akan mengikutinya dengan baik. Berarti dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penentu keberhasilan kepemimpinan, seperti semboyan menyatakan disiplin adalah kunci keberhasilan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tingkat kepercayaan secara langsung berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 16,8%. Artinya untuk mengoptimalkan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah harus memberi kepercayaan yang baik kepada guru. Sebagai kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus mampu mempercayai guru dalam melaksanakan tugas masing-masing. Bukan berarti tidak perlu pengawasan, tetapi pengawasan tetap berjalan karena hal itu juga merupakan salah satu tugas pokok kepala sekolah, namun perlu digaris bawahi bahwa mengawas bukan untuk mencari-cari kesalahan atau siapa yang salah, tetapi ketahuilah apa yang salah dan berikan solusinya. Hal ini merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan terhadap bawahan.

Hasil penelitian ini perkuat juga dengan pernyataan Nawawi dan Hadari (2006:57) bahwa pemimpin yang tidak mampu mempercayai orang lain yang membantunya, akan repot sendiri karena selalu takut melimpahkan wewenang kepada para bawahan yang membantunya. Dengan begitu, kepala sekolah akan tetap fokus pada pekerjaannya dan secara otomatis pimpinan sedang menunjukkan disiplin kerjanya.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh struktur tugas secara langsung berpengaruh terhadap disiplin kerja sebesar 21,9%. Artinya untuk mengoptimalkan disiplin kerja harus memiliki struktur tugas yang jelas dan terperinci dengan baik. Sebab, pekerjaan

yang terstruktur dengan baik akan membuat semua anggota bekerja sebagai kesatuan ke arah tujuan bersama dan pimpinan memiliki fokus pekerjaan yang mau dicapai. Untuk itu, tanpa tawar menawar kepala sekolah dituntut harus mampu mendesain suatu pekerjaan di sekolah dengan baik, sehingga para guru dan kepala sekolah dengan sendirinya taat untuk bekerja tanpa memikirkan lagi apa yang mau dikerjakan hari ini.

Temuan ini diperkuat juga dengan pendapat Siagian (1996:40) yang menyatakan bahwa: (1) kejelasan tugas menyangkut deskripsi tugas dan pekerjaan sedemikian rupa sehingga terlihat dengan jelas apakah tugas itu rutin atau memerlukan kreativitas yang tinggi, (2) mekanisme kerja ialah adanya prosedur kerja yang sedapat mungkin baku sehingga siapapun yang memerlukan pekerjaan tersebut, hasilnya dapat diukur dengan kriteria yang objektivitasnya sama, dan (3) tingkat formalisasi artinya adanya kesepakatan sejauhmana berbagai ketentuan harus dinyatakan secara tertulis dan sebaliknya hal-hal apa saja yang cukup dinyatakan secara lisan. Berarti dapat dikatakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi secara langsung oleh struktur tugas yang baik.

## E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, maka simpulan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut: (1) tidak terdapat pengaruh langsung antara Tingkat Kepercayaan terhadap Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias, (2) terdapat pengaruh langsung antara Struktur Tugas terhadap Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias sebesar 13,0%, (3) terdapat pengaruh langsung antara Disiplin Kerja terhadap Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias sebesar 30,3%, (4) terdapat pengaruh langsung antara Tingkat Kepercayaan terhadap Disiplin Kerja Kepala Sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias sebesar 16,8%, (5) terdapat pengaruh langsung antara Struktur Tugas terhadap Disiplin Kerja Kepala Sekolah di SMP Kota Gunungsitoli dan Kabupaten Nias sebesar 21,9%.

Dari simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan untuk meningkatkan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah adalah: *Pertama*, untuk meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap guru, disaran kepada kepala sekolah untuk tetap bersikap terbuka dalam menerima tugas sebagai kepala sekolah. *Kedua*, kepala sekolah disarankan tetap berlaku adil kepada seluruh guru tanpa membeda-bedakan, termasuk dalam pembagian tugas di sekolah dan dalam hal pemberian sanksi bagi guru yang telah melanggar peraturan. *Ketiga*, kepala sekolah disarankan untuk tetap mengungkapkan perasaan terhadap guru yang melakukan pelanggaran, dengan tidak menyakiti perasaan guru yang pada akhirnya kepercayaan terhadap guru jadi rusak. *Keempat*, kepala sekolah disarankan agar mempunyai keberanian untuk mengatakan keberanaran demi kebaikan semua pihak, maka dalam hal ini kepala sekolah perlu melakukan pengawasan secara priodik untuk mengetahui kondisi ril di sekolah. *Kelima*, kepala sekolah disarankan untuk tetap menunjukkan sikap yang konsistensi dalam mengerjakan sesuatu, termasuk kehadiran setiap hari di sekolah. *Keenam*, kepala sekolah disarankan untuk tidak berjanji apa-apa kepada guru kalau tidak dapat dipenuhi, terutama menyangkut promosi jabatan dan kesejahteraan. *Ketujuh*, kepala sekolah disarankan mampu menjaga kerahasiaan baik tentang sekolah maupun pribadi guru-guru.

Untuk memperbaiki struktur tugas disarankan kepada kepala sekolah mengetahui apa tugas pokok dan fungsi seorang kepala sekolah, bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut, dan juga siapa saja yang mengerjakan pekerjaan tersebut. Tentu hal ini kepala sekolah perlu banyak belajar dan menggali pengetahuan tentang bagaimana mendesain sebuah pekerjaan di sekolah. 1) untuk meningkatkan disiplin kerja yang baik, kepala sekolah disarankan bahwa keputusan dan peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah wajib untuk ditaati semua pihak tanpa terkecuali, 2) agar kepala sekolah taat dan patuh melakukan pekerjaan penuh dengan kesadaran diri, tanggungjawab dan tanpa paksaan, 3) kepala sekolah disarankan mau bersedia dan rela melakukan pekerjaan tanpa meyalahi segala peraturan yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cooper dan Sawaf. 1998. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, J., L., dan Donnely. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan oleh DjoerbanWahid. Jakarta: Erlangga.
- Griffin W., Ricky. 2004. *Manajemen*. Edisi ketujuh, Jilid dua. Jakarta: Erlangga.
- Hadari, Martini M dan Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handoko, Tani. 1996. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kamars, Dachnel. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Padang: Suryani Indah.
- Moekijat. 1983. *Manajemen Kepegawaian (Personal Management)*. Bandung: Offset Alumni.
- Riduwan dan Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. 2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa: Benyamin Molan. Indonesia: Macanan Jaya Cemerlang.
- \_\_\_\_\_. 2009. *The Truth About Managing People*. Alih Bahasa: Dian Rahadyanto Basuki. Erlangga.
- Siagian. 1996. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinaga. 2010. "Hubungan Antara Disiplin Kerja dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru Di SMP Negeri Kelurahan Raya Kabupaten Simalungun". *Tesis* tidak diterbitkan. Medan: Program Pascasarjana UNIMED Medan.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- \_\_\_\_\_. 1991. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahab, Azis, Abdul. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Zebua, Agusman, dkk. 2007. "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Model Grid di SMA Negeri 5 Medan". *Forum Penelitian*, 4 (1): 24-30.