

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN
HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Kerangka Teoretis

2.1.1. Disiplin Kerja

a. Hakikat Disiplin Kerja

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara pegawai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Di dalam seluruh aspek kehidupan, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku. Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sanksi bagi pelanggarnya.

Disiplin di lingkungan kerja sangat dibutuhkan, karena dengan kedisiplinan yang tinggi dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, pegawai dengan disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna baik bagi organisasi maupun pegawai itu sendiri. Selain itu, harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dimengerti, adil bagi seluruh karyawan dan pimpinan.

Disiplin pegawai dalam manajemen sumberdaya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Dengan

kata lain disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Siagian (2008:27), dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.

a. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangam sampai para karyawan berperilaku negatif.

b. Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu.

Berdasarkan pada kajian literatur tentang kedisiplinan ditemukan beberapa rumusan/definisi berkaitan dengan disiplin dan kinerja, antara lain: Fathoni (2009:19), menyatakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan

Simamora (2006:45), menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.

Mangkuprawira dan Hubieis (2007:12), mendefinisikan disiplin kerja adalah sifat seseorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu, kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan atau perusahaan. Karena itu disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dan mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hal ini, disebabkan hanya dengan disiplin yang tinggi suatu organisasi dapat berprestasi tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Widjaja (1986:23), yang menyatakan dengan perkataan lain disiplin adalah unsur yang penting yang mempengaruhi prestasi dalam organisasi. Tidak ada organisasi yang berprestasi lebih tinggi tanpa melaksanakan disiplin dalam derajat yang lebih tinggi. Disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Banyak faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya disiplin guru, antara lain kepemimpinan, iklim organisasi, dan altruistik. Artinya makin tinggi kepemimpinan, iklim organisasi, dan altruistik maka makin tinggi pula disiplin

guru tersebut. Demikian pula sebaliknya semakin rendah kepemimpinan, iklim organisasi, dan altruistik maka makin rendah pula disiplin guru tersebut.

Singodimedjo dalam Sutrisno (2013:40), menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semuanya terkunci, sehingga kegiatan di kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada pegawai yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga mengganggu proses operasi di hari itu. Berdasarkan contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Menurut Terry dalam Sutrisno (2013:41), disiplin merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Sedangkan menurut Latainer dalam Sutrisno (2013:41), mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, disiplin biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin.

Selanjutnya bagi Beach dalam Sutrisno (2013:41), disiplin mempunyai dua pengertian. Arti pertama, melibatkan belajar atau mengecetak perilaku dengan

menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Disiplin juga diartikan sebagai bentuk kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, 1997:48). Menurut Davis dalam (Mangkunegara, 2000:16), menyatakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma

sosial. Namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan.

Disiplin kerja adalah persepsi guru terhadap sikap pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Berdasarkan uraian di atas maka disiplin kerja yang perlu diperhatikan adalah:

- a) Disiplin terhadap tugas dalam pembelajaran yang meliputi: mentaati peraturan kerja guru, menyiapkan kelengkapan mengajar, dan melaksanakan tugas-tugas pokok.
- b) Disiplin terhadap waktu yang meliputi: menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
- c) Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi: memanfaatkan lingkungan sekolah, menjalin hubungan yang baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.
- d) Disiplin di dalam melayani masyarakat yang meliputi: melayani siswa, melayani orang tua siswa, dan melayani masyarakat sekitar.
- e) Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi, memperhatikan sikap, memperhatikan tingkah laku, dan memperhatikan harga diri.

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi (Sulistiyani, 2009).

Menurut Handoko (2001), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Hal ini berarti disiplin menjadi acuan bagi organisasi dalam menentukan standar-standar yang dilakukan di organisasi. Selanjutnya Sutrisno (2013:43), menyimpulkan pendapat para ahli antara Terry, Latainer, dan Beach sebagai berikut:

- a) Disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.
- b) Disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.
- c) Disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Selanjutnya Sinambela (2012:28), menyatakan bahwa disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Adapun ukuran tingkat disiplin pegawai menurut Levine (1980:120), adalah apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tepat, apabila mereka mempergunakan perlengkapan organisasi dengan

hati-hati, patuh terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku, menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Tujuannya agar setiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah: (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) keadilan, (5) waskat (pengawasan melekat), (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 1997:35).

Pertama, tujuan dan kemampuan berarti bahwa tujuan yang akan dicapai dalam suatu organisasi harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepadanya harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan.

Kedua, pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan memberikan teladan yang baik, kedisiplinan bawahan juga akan ikut baik. Demikian hal tersebut terjadi sebaliknya.

Ketiga, Balas jasa akan mempengaruhi kecintaan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan ikut baik pula.

Keempat, keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena sifat dan ego manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Pemimpin yang cakap dalam memimpin akan berusaha bersikap adil kepada pegawainya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

Kelima, pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan pengawasan melekat ini berarti pimpinan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap dan gairah kerja serta prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti pimpinan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya.

Keenam, aspek yang berkaitan dengan sanksi hukuman sangat penting untuk menegakkan kedisiplinan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku *indisipliner* akan berkurang. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman tidak terlalu ringan atau terlalu berat namun tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya.

Ketujuh, pimpinan harus tegas dan berani, bertindak untuk menghukum pegawai yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

Kedelapan, hubungan yang harmonis di antara sesama pegawai akan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi. Hubungan yang serasi dapat mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi.

Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang bermalasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan di sekolah, yang ada dalam diri guru yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela melaksanakan semua peraturan dan ketetapan sekolah. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja adalah suatu kesediaan seseorang untuk mematuhi dan menaati peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Dalam penelitian ini disiplin diukur berdasarkan pada indikator-indikator: (1) tujuan dan kemampuan, (2) keteladanan pimpinan, (3) gaji atau kesejahteraan, (4) keadilan, (5) pengawasan melekat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan, (9) ketaatan, (10)

kesadaran, (11) menghargai waktu, dan (12) melaksanakan tugas-tugas dengan penuh tanggungjawab.

b. Tujuan dan Manfaat Disiplin

Menurut Simamora dalam Sinambela (2012:29), menyatakan bahwa tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan.

Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang. Tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

c. Urgensi Disiplin Kerja Guru

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2012:32), terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

Menurut Nitisemito (1983:82), menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi suatu perusahaan, sebab dengan kedisiplinan itu dapat diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar para karyawan. Dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dicapai tetapi kurang efektif dan efisien.

Pendapat lainnya diungkapkan oleh Sutrisno (2013:43), bahwa disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Faktor-Faktor Determinan Terhadap Disiplin Kerja Guru

Menurut Singodimedjo yang dikutip dalam Sutrisno (2013:44), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a) Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya.

b) Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Organisasi

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para pegawai. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari, apapun yang dilakukan pimpinannya.

c) Ada Tidaknya Aturan Pasti Yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d) Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran

disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi sebagai berikut:

a) Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepadanya harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan.

b) Teladan pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan memberikan teladan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik, atau sebaliknya.

c) Balas jasa/gaji dan kesejahteraan

Balas jasa akan mempengaruhi kecintaan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan ikut baik pula.

d) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena sifat dan ego manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Pemimpin yang cakap dalam memimpin akan berusaha bersikap adil kepada pegawainya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap dan gairah kerja serta prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya.

f) Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner akan berkurang. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman tidak terlalu ringan atau terlalu berat namun tetap mendidik pegawai untuk merubah perilakunya.

g) Ketegasan

Pimpinan harus tegas dan berani, bertindak untuk menghukum pegawai yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

h) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan yang harmonis di antara sesama pegawai akan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi. Hubungan yang serasi dapat mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi (Hasibuan, 2000:194).

e. Jenis-Jenis Disiplin Kerja Guru

Menurut Sinambela (2012:48), terdapat dua jenis disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

Pimpinan organisasi bertanggungjawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif. Di

sisi lain para pegawai juga wajib mengetahui, memahami dan melaksanakan semua pedoman, peraturan bahkan Standar Operasi Prosedur (SOP) yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh karenanya disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem dalam organisasi baik, akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b) **Disiplin Korektif**

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

2.1.2. Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Makna dari kata kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan makna kata memimpin. Pada kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam praktik organisasi, kata memimpin mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa

banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi (Stogdill, 1974:29).

Terry (1983:37), mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, sebagaimana yang dikemukakan Hersey & Blanchard (1988:46), "*leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives*". Kepemimpinan tidak hanya ada pada organisasi tapi di manapun proses mempengaruhi orang lain sudah dikatakan dengan kepemimpinan.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997:39), memberikan definisi kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Yukl (2009:112), menjelaskan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Gribbin (1992:121), menjelaskan "*leadership can be described as a process of influence on a group in a particular situation, at a given point in time, and in a specific set of attain organization objectives, giving them the experience or helping attain the common objectives and satisfaction with the type of leadership provided*". Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama dengan sukarela dalam situasi tertentu,

sehingga anggota termotivasi mengerjakan pekerjaannya dan tidak merasa dipaksa, semua ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hersey & Blanchard (1996:48), mengemukakan: *“leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal”*. Kepemimpinan itu upaya mempengaruhi perilaku seseorang untuk pencapaian tujuan. Jadi seorang pemimpin harus tahu bagaimana cara memfungsikan diri untuk berintegrasi dengan anggotanya sehingga dengan demikian akan lebih mudah mempengaruhi orang lain. Menurut Koontz H, dkk (1984:20), menjelaskan kepemimpinan adalah *“We define leadership as influencing, the art organization process of influencing people so that will trive willingly and enthusiastically toward the achievment of group goals. This concept can be englarged to imply not only willingness to work but also willingnes to work with deal and confidence.* Kepemimpinan merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela demi pencapaian suatu tujuan. Good & Car (1973:39), memberikan pengertian kepemimpinan adalah: *“The ability and readness to inspire, guide, direct, organization manage other”*. Maksudnya kepemimpinan merupakan suatu kemimpinan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. Seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dan kemampuan dalam mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain.

Selanjutnya, Nur (1995:15), memberikan pengertian bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses atau setiap usaha, kapan saja, untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain, perorangan atau kelompok, tanpa harus dibatasi oleh suatu

konteks organisasi demi tercapainya suatu maksud. Baik itu maksud perorangan maupun tujuan kelompok atau organisasi, dan tercapainya tujuan-tujuan dengan cara yang penuh pengertian dan sukarela. Dengan demikian kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bisa bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Anoraga (2001:82), menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak kepemimpinan itu. Selanjutnya Sutisna (1983:73), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Mintorogo (1996:19), melihat kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang tersebut mau mengikuti kehendaknya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Kepemimpinan adalah suatu hubungan yang satu sama lain saling bertukar pendapat dan pemikiran antara pemimpin dengan para pengikutnya, di mana interaksi berlangsung secara terus menerus dengan para anggota dan masing-masing anggota memperoleh manfaat sosial yang saling menguntungkan. Martoyo (1987:29), memaknai kepemimpinan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Hersey & Blanchard (1996:89), mengemukakan "*leadership is the activity of influencing people to strive willingly*

for group objectives". Kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Dalam sebuah organisasi baik formal maupun informal, yang dikatakan dengan pemimpin adalah orang yang dipilih, ditunjuk dan diberikan kepercayaan oleh kelompok atau pengikutnya untuk memimpin dalam rangka mencapai tujuan. Pemimpin yang berada pada organisasi non formal biasanya akan lebih disanjung dan dihormati oleh pengikutnya, karena dia dipilih berdasarkan keinginan pengikutnya. Hal ini bukan berarti pemimpin pada organisasi formal tidak disanjung tapi karena pemimpin pada organisasi formal dipilih atau diangkat oleh pejabat yang lebih tinggi dan pengikut atau anggotanya hanya bisa menerima orang yang akan memimpinnya, maka kadang-kadang ada rasa keterpaksaan untuk menghormatinya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan sesuatu yang harus ada, sebab kepemimpinan merupakan faktor strategis. Artinya tiada organisasi tanpa pemimpin. Cortois dalam Sutarto & Salimi Nurhadi (2006:67), menyatakan bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi panik, sesat, kacau, dan anarki. Hal ini senada dengan ungkapan Davis & Newstrom (2005:25), menyatakan sebagai berikut: "*it has been pointed out that an organization consists of a group of individuals cooperating under the direction of executive leadership toward the accomplishment of certain common objectives.*" Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja di bawah pengarahannya kepemimpinan eksekutif bagi pencapaian tujuan-tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mau bekerjasama dengan sukarela dalam situasi tertentu, sehingga anggota termotivasi mengerjakan pekerjaannya dan merasa tidak dipaksa, semua ini dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi seorang pemimpin itu harus mempunyai bakat kepemimpinan, berarti harus menguasai seni atau tehnik melakukan tindakan-tindakan seperti teknik memberikan perintah, memperoleh saran, memperkuat identitas kelompok yang dipimpin, memudahkan pendatang baru untuk menyesuaikan diri, menanamkan rasa disiplin di kalangan bawahan serta membasmi desas-desus, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pengertian-pengertian kepemimpinan di atas, tergambar bahwa kepemimpinan itu adalah: (1) sebagai suatu fokus dari beberapa proses dalam rangka mencapai tujuan, (2) sebagai suatu kepribadian, di mana pribadi seorang pimpinan harus menggambarkan pribadi organisasi yang dipimpinnya, (3) sebagai seni dalam mengupayakan tercapainya pemenuhan kebutuhan, (4) sumber aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi, (4) sebagai pemrakarsa dan sebagai pencetus inovasi baru, untuk lebih efisien dan efektifnya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam

organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, Wirawan (2002:15), menjelaskan bahwa yang dimaksud mempengaruhi adalah proses di mana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktik selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Terry (1983:29), menjelaskan enam teori yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu: (1) *the situational theory*, (2) *the personal behavior theory*, (3) *the supportive theory*, (4) *the sociological theory*, (5) *the psychological theory*, dan (6) *the autocratic theory*. Keenam teori tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

Pertama, *the situational theory* (teori keadaan). Teori ini menyatakan bahwa harus terdapat cukup fleksibilitas dalam kepemimpinan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang berbeda-beda. Pada teori ini kepemimpinan terdiri dari empat variabel yaitu pemimpin, pengikut, organisasi, serta pengaruh-pengaruh sosial ekonomi, sosial, dan politik.

Kedua, *the personal behavior theory* (teori perilaku pribadi). Kepemimpinan dapat dipelajari atas dasar kualitas pribadi atau pola kelakuan pemimpin. Teori ini menekankan apa yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan dalam hal memimpin. Kontribusi penting teori ini adalah bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan sama dalam setiap situasi yang dihadapinya.

Ketiga, *the supportive theory* (teori supportif). Pemimpin mengambil sikap bahwa para pengikut ingin melaksanakan usaha mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaik-baiknya dan memimpin mereka sebaliknya dilakukan dengan jalan mendukung (*support*) usaha-usaha mereka. Untuk maksud tersebut pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaiknya menurut kapasitas masing-masing bekerjasama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya sendiri. Pemimpin melaksanakan pengawasan manajerial secara umum dan mendorong bawahannya untuk menggunakan kreativitas dan inisiatif mereka dalam hal mengerjakan detail daripada pekerjaan mereka.

Keempat, *the sociological theory* (teori sosiologis). Kepemimpinan dianggap tersiri dari usaha-usaha kerja yang membantu aktivitas-aktivitas para pengikut dan berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan di mana para pengikut turut berpartisipasi dalam bidang pembuatan keputusan akhir, dan identifikasi tujuan memberikan arah yang seringkali diperlukan oleh pengikut.

Kelima, *the psychological theory* (teori psikologis). Menurut teori ini fungsi pokok seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi yang terbaik. Pemimpin menstimulasi bawahannya untuk melakukan pencapaian sasaran-sasaran organisasi maupun untuk merumuskan tujuan-tujuan pribadi pemimpin. Kepemimpinan yang memotivasi memperhatikan sifat-sifat bawahan seperti pengakuan, kepastian, emosional, dan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan pengikut.

Keenam, *the autocratic theory* (teori otokratis). Teori ini menekankan pada perintah-perintah, paksaan-paksaan dan tindakan-tindakan yang agak sewenang-wenang pada hubungan pemimpin yang bersangkutan dengan bawahan. Pemimpin cenderung memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan, melakukan supervisi ketat agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan memanfaatkan pengukuran-pengukuran dalam bidang produksi untuk mencapai tujuannya. Di samping menggunakan perintah yang umumnya dilengkapi dengan sanksi-sanksi.

Fiedler & Charmers (1974:59), menjelaskan persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan hal tersebut, maka studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional.

Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*). Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Wahjosumidjo (1999:26), mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, dan (4) *Referent power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan

pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap bawahan, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan pemimpin memberdayakan bawahan secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari pemimpin merupakan motivasi berharga bagi bawahan untuk menampilkan performa terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para bawahan.

Pendekatan sifat (*the trait approach*). Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dinyatakan Purwanto (1997:17), menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Sutisna (1983:21), mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan dan tujuan dari pada pengikutnya.

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl (2009:93), yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

Pendekatan perilaku (*the behavior approach*). Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah pola aktivitas, peranan manajerial atau kategori perilaku.

Pendekatan situasional (*situational approach*). Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang

didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi di mana peranan itu dilaksanakan.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial. Dalam kaitan ini Sutisna menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatkan sifat kepribadian yang berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain di mana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda.

Lebih lanjut, Yukl (2009:35), menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan

yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Sementara Fattah (2001:21), berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas-tugas yang dilaksanakan, kekuasaan, sikap, dan persepsi dari masing-masing personal.

Fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan yaitu: membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya yaitu: (1) fungsi instruktif, (2) fungsi konsultif, (3) fungsi partisipatif, (4) fungsi delegasi, dan (5) fungsi pengendalian.

Fungsi instruktif adalah kemampuan untuk menggerakkan untuk mengerakan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah dengan baik. Fungsi konsultif dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan. Fungsi partisipasi adalah usaha pemimpin mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik keikutsertaan keputusan maupun melaksanakannya. Fungsi delegasi adalah memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Wahjosumidjo (1999:36), mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Apabila dikaitkan dengan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolahnya maka fungsi kepala sekolah ada tujuh macam yang dikenal dengan istilah EMASLIM yaitu: (1) kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*), (2) kepala sekolah sebagai manajer, (3) kepala sekolah sebagai administrator, (4) kepala sekolah sebagai supervisor, (5) kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*), (6) kepala sekolah sebagai inovator, dan (7) kepala sekolah sebagai motivator (Ahmad, 2001:27).

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas.

Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey (1974:47), menyatakan bahwa keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *Conceptual skills, human skill dan technical skills*.

Conceptual skills, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya. *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus, dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik (Tracey, 1974:59).

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala sekolah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik. Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, di mana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah di mana organisasi atau sekolah tersebut berada, (2) seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problem yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus mengetahui

pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, (7) mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata (1997:26), menyatakan bahwa pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat, yaitu: (1) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya. Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Purwanto (1997:18), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Wahjosumidjo (1999:38), mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (1) Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (2) perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan *supportif* terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (4) perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Selanjutnya adalah kepemimpinan profetik yaitu model kepemimpinan yang membawa misi kemajuan moral dan spiritual manusia, menanamkan motif-

motif kehidupan yang lebih tinggi dan agung, yaitu berupa kualitas kebaikan, keindahan, keadilan, kedermawanan, kehalusan, dan sifat-sifat agung lainnya. Tanda-tanda dari kepemimpinan profetik: (1) Pemimpin yang mampu membaca tanda-tanda seperti dapat membaca perubahan, serta memiliki pandangan dan pemikiran yang luas, mampu merumuskan visi misi dan paradigma keilmuan yang jelas dan mantap, mampu mengintegrasikan sains yang diwujudkan dalam kelembagaan/institusi yang dipimpinnya, memiliki cita-cita dan visi besar ke depan yang mampu menggerakkan segenap pikiran dan tenaga orang untuk bersungguh-sungguh dalam mewujudkannya serta mampu menanamkan cita-cita, dasar dan gambaran ideal lembaga/institusi yang akan dikembangkan ke depan untuk mencapai tujuan yang unggul dan kompetitif. (2) Pemimpin yang mampu menyatukan dan menyucikan jiwa: mampu mengakomodasi segala keragaman ideologi, paham dan aliran tanpa membeda-bedakan satu sama lain, memimpin dengan keteladanan, membuka komunikasi, diplomasi dan terbuka, mampu menciptakan kultur yang egaliter tanpa memihak pada salah satu golongan, sikap yang selalu memperjuangkan hak orang lain tanpa pamrih, selalu menjadikan kitab suci dan sunnah sebagai pijakan dalam membangun hubungan antara sesama. (3) Pemimpin yang mampu mengajarkan pengetahuan: mampu mengkader warganya agar tumbuh rasa memiliki lembaga pendidikan, serta memperjuangkan hingga puncak mereka dapat berkarya, mencerminkan seorang intelektual yang cerdas, kaya imajinasi, dan konsep cemerlang, tidak pernah putus asa dan menyerah dalam usaha menggapai keunggulan dan kualitas pendidikan, sebagai pencerah institusi dalam memenuhi tuntutan zaman, menghargai ilmu pengetahuan dan peduli terhadap karir akademik, pendidik dengan cara

menyekolahkan para pendidik untuk mencapai karir akademik tertinggi, mendorong agar terwujudnya pribadi yang arif dan santun karena ilmu dan spiritual. (4) Pemimpin yang menjadi pelopor dan inspirator: memiliki visi pengembangan pendidikan yang jelas sehingga dapat dijadikan sebagai model bagi pengembangan lembaga pendidikan lainnya, sebagai tempat sasaran bertanya institusi lain untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya, tidak pernah henti berinovasi baik ke dalam maupun ke luar, yang mampu mengangkat citra dan *brand image* lembaga, mampu menjalin kerjasama dengan pihak lain, baik dalam lingkup lokal, regional, nasional maupun internasional, memiliki langkah dan proyeksi yang logis untuk membangkitkan semangat kemajuan untuk meraih peradaban yang unggul.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain. Toha menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Toha, 2008:11). Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Sagala menjelaskan sejumlah ahli teori kepemimpinan yang menekankan *style* dari pemimpin yang efektif, yaitu kepemimpinan dengan gaya partisipatif,

nonpartisipatif, otokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Robbins menjelaskan studi Universitas Iowa yang dilakukan Kurt Lewin dan rekan-rekannya mempelajari tiga gaya kepemimpinan yaitu otokratik, demokratik, dan *laissez faire* (Robin, 2002:87).

Gaya otokratik menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memutuskan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan *unilateral*, dan membatasi partisipasi bawahan. Gaya demokratik menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam menentukan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Gaya pemimpin *laissez faire* umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Dari beberapa pendapat di atas oleh para ahli sebelumnya maka yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan sehingga memudahkan pencapaian tujuan secara efisien dan efektif, dengan indikator-indikator: (1) Pendelegasian wewenang, (2) perhatian terhadap bawahan, (3), adanya ketauladanan, dan (5) memberikan inspirasi kepada bawahan.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi tidak akan berhasil jika tidak memiliki kepemimpinan yang efektif. Teori dan penelitian mengungkapkan beberapa cara untuk meningkatkan kepemimpinan di sekolah, ada beberapa langkah yang harus dilalui (1) pendidikan (*education*), (2) sertifikasi, (3) seleksi (*selection*), (4)

penggantian (*succession*), (5) rekayasa situasi (*situasional engineering*), dan (6) perubahan (*transformasi*) (Orry & Clark, 2009:95). Teriska Rahadjo (2005:23), menyatakan bahwa kepemimpinan efektif adalah yang dapat menumbuhkan sikap melayani kebutuhan utama pelanggan organisasi dan menumbuhkan peningkatan mutu, sehingga organisasi perlu menyusun sasaran dan pedoman peningkatan mutu yang dapat diraih organisasi.

Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain. Masih terjadi kekeliruan dalam menilai keberhasilan sebuah lembaga pendidikan yang umumnya hanya didasarkan dari sumber daya, sarana serta prasarana, padahal ada aspek penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan, aspek itu adalah aspek kepemimpinan, dan salah satunya yang terdapat di sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Hensley (2013:73), kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menghasilkan kegiatan dalam kerangka kepentingan jangka panjang terbaik dari kelompok. Dengan kata lain efektivitas kepemimpinan adalah kinerja pemimpin yang mampu menggerakkan segenap sumberdaya, utamanya sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Persoalannya sekarang adalah bagaimana mengukur efektivitas kepemimpinan itu. Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka perlu dikaji beberapa teori tentang kepemimpinan.

Kepemimpin efektif adalah tidak hanya bekerja sendiri tanpa melibatkan siapa pun, melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang ada baik potensi yang berasal dari sumberdaya manusia maupun non manusia. Semua itu harus dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Kepemimpinan efektif bukan sekedar pusat kedudukan atau kekuatan akan tetapi merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif. Kriteria umum kepemimpinan efektif, adalah: (1) cerdas, (2) percaya diri, (3) menentukan, (4) integritas, dan (5) berjiwa sosial.

Seorang pemimpin yang dapat dikatakan efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahannya sendiri namun juga dapat memberi motivasi agar para bawahannya bekerja dengan seluruh kemampuan dan potensi yang mereka punya untuk suatu organisasi atau kelompok yang ia pimpin, sehingga tercipta suasana dan budaya kerja yang positif. Banyak hal yang menentukan kesuksesan suatu organisasi, dan salah satunya ialah kepemimpinan yang sedang berjalan dalam suatu organisasi. Ia juga dapat menentukan sukses atau tidaknya organisasi tersebut. Tentunya pimpinan tersebut ialah kepemimpinan yang efektif (Rebecca, 2016:78). Selanjutnya Rebecca (2016:81), menegaskan bahwa kepemimpinan efektif adalah: 1) visioner, 2) penampilan berwibawa, 3) tegas, 4) pandai bicara, 5) agresif, 6) kerja keras, 7) konsisten, 8) berani, 9) ramah dan 10) cerdas. Kepemimpinan efektif menurut *Intestate Schools Leadership Licensure Concorsium (ISLLC, 2007)* adalah: 1) Visi berpusat pada siswa, 2) budaya berpusat siswa, 3) manajemen dan kepemimpinan organisasi, 4) komunikatif dan melibatkan masyarakat, 5) beretika dan berintegritas, 6) politik berpusat siswa, dan 7) mengembangkan profesional secara berkelanjutan.

Sagala (2010:27), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi, maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas, maupun bujukan dan motivasi.

Kepemimpinan kepala sekolah seyogyanya dapat mempengaruhi orang lain seperti guru dan personil sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan akan tercapai jika kepala sekolah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah yang berkualitas dan menjadi yang terbaik di daerahnya. Realitas yang berkembang saat ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berubah berdasarkan faktor yang ada pada satu situasi kepemimpinan. Penelitian Davis (2005) menyebutkan profil pimpinan efektif yang dikehendaki oleh 500 orang karyawan dalam penelitian tersebut, meliputi: (1) Kebutuhan pimpinan yang baik, (2) ingin mendapatkan penjelasan, dan mengetahui tujuan yang ingin dicapai organisasi, (3) membutuhkan pimpinan yang mampu memotivasi untuk maju dan membutuhkan iklim kompetitif mencapai jenjang kemajuan, (4) ingin kebebasan dalam sikap sehubungan dengan masalah pekerjaan, (5) ingin hidup rukun bermasyarakat dan ingin penghormatan dari orang lain, (6) jaminan keamanan, (7) ingin kondisi kerja yang menyenangkan, (8) ingin melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (9) ingin diperlakukan secara jujur.

Sebagai suatu organisasi dan sistem sosial, sekolah pada umumnya merupakan institusi publik di mana fungsi dan tugasnya lebih bersifat pelayanan sosial dari pada sebagai lembaga profit. Selain itu dari segi produk sekolah tidak menghasilkan barang tetapi menghasilkan servis (pelayanan jasa) untuk masyarakat dengan menitikberatkan pada sifat pelayanan kepada siswa. Selain sekolah dapat dilihat sebagai suatu organisasi, ia juga harus diposisikan sebagai masyarakat belajar. Sebagai organisasi sekolah memiliki sumber daya yang perlu dikelola secara efisien dan efektif. Dalam hal sekolah sebagai masyarakat belajar ditandai dengan adanya siswa yang belajar dan guru yang mengajar, berlangsung proses pembelajaran dan diharapkan tercipta masyarakat yang mau belajar keras dan bekerja keras. Selanjutnya di sekitar sekolah terdapat masyarakat umum yang saling terkait, dapat berpengaruh terhadap dan dipengaruhi oleh aktivitas sekolah. Kesemuanya itu merupakan variabel yang patut diperhitungkan dalam mengukur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Danim dan Suparno (2009:84), pemimpin efektif terlihat dari beberapa ciri: (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok dan situasi, (3) memberitahukan bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenang, (4) mahir menggunakan pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri, (5) selalu ingat masalah mendesak, maupun efektivitas jangka panjang secara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individual dan kelompok, (7) selalu mudah ditemui bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya, (8)

menempati janji yang diberikan kepada bawahan, (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode atau mekanisme pekerjaan dengan cukup dan meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.

Menurut Rivai (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin dalam kepemimpinannya meliputi:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.
- 2) Pengharapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (penelitian dan pengembangan) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi pada tugas.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan,

imbalan, dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.

- 6) Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba mendapatkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekannya.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi untuk berprestasi, kedewasaan dan kekeluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap hubungan manusiawi.

b. Ciri-Ciri Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif

Kepala sekolah efektif harus mengetahui (a) mengapa pendidikan yang baik diperlukan di sekolah, (b) apa yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah, dan (c) bagaimana mengelola sekolah untuk mencapai prestasi terbaik. Kemampuan untuk menguasai jawaban atas ketiga pertanyaan ini akan dapat dijadikan standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah efektif atau tidak.

Secara umum, ciri dan perilaku kepala sekolah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: (a) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas; (b) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah; dan (c) memfokuskan

aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru di kelas (Scheerens, J. 2003:85). Adapun secara lebih rinci, deskripsi tentang kualitas dan perilaku kepala sekolah efektif dapat diambil dari pengalaman riset di sekolah-sekolah unggul dan sukses di negara maju.

Atas dasar hasil riset tersebut, dapat dijelaskan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut.
- b. Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.
- c. Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- d. Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan.
- e. Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.
- f. Kepala sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional (Depdiknas, 2007:17).

Di sisi lain, kepala sekolah yang tidak efektif biasanya terlihat dari beberapa hal: (a) membatasi perannya sebagai manajer sekolah dan anggaran. (b) menjaga dokumen sangat disiplin. (c) berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga. (d) membiarkan guru mengajar di kelas, dan (e) memanfaatkan waktu hanya sedikit untuk urusan kurikulum dan

pembelajaran (Martin & Millower, 1981; Willower & Kmetz, 1982 dalam Limphan, James M. 1985). Kenyataan menunjukkan sedikit sekali kepala sekolah dipersiapkan sebagai pemimpin instruksional (Goodlad, 1983).

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan kepala sekolah efektif adalah perilaku kepemimpinan yang memiliki nilai-nilai pedagogis. Indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang akan diukur adalah: (1) Kewibawaan, (2) keteladanan, (3) penguatan, (4) kasih sayang yang mendidik, (5) ketegasan dan, (6) ketulusan.

c. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, kepala sekolah harus memenuhi beberapa persyaratan penting yang bersifat umum, yaitu:

- a) Keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah antara lain kemampuan teknik, hubungan manusiawi, dan konseptual.
- b) Kualitas pribadi, yaitu: mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, serta perilaku yang baik.
- c) Pengetahuan profesional, yaitu pengetahuan tentang tugas, pengetahuan tentang sekolah yang dipimpinnya, memahami sasaran yang ingin dicapai, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang serta struktur organisasi formal dan informal.
- d) Keterampilan profesional, yaitu keterampilan pengelolaan pendidikan secara profesional agar dapat berfungsi sebagai pendidik, pengajar, mampu menguraikan tugas-tugas guru, mampu melakukan kegiatan supervisi, dan mampu menjadi *evaluator* (penilai) dalam suatu proses pembelajaran.

Secara lebih sistematis tugas-tugas kepala sekolah (*The jobs of the principal are*):

- (a) *The administrative – managerial emphasis and the major duties with this emphasis are:* 1). *maintaining adequate schools records of all types.* 2). *preparing reports for the central office and other agencies.* 3). *budget development and control.* 4). *personal administration.* 5). *student discipline.* 6). *scheduling and maintaining schedule.* 7). *building administration.* 8). *administrating supplies and equipment.* 9). *pupil accounting.* 10). *monitoring programs and instructional process prescribed by the central office.* 11). *communicating to the student, staff, and the school's community as spokesman for the central office.*
- (b) *The educational – instructional leadership emphasis is concerned with:* 1). *stimulate and motivate staff to maximum performance.* 2). *develop with staff realistic and objective system of accountability for learning (as contrasted to merely monitoring programs and instructional process in input terms as prescribed by the central office.* 3) *develop cooperatively operable assessment procedure for on going programs to identify and suggest alternatives for improving weak areas.* 4). *work with staff in developing and implementing the evaluation of the staff.* 5). *work with staff in formulating plans for evaluating and reporting student process.* 6). *provide channels for involvement of the community in the operation of the school.* 7). *encourage continuous study of curricular and instructional innovations and provide help and resources for the establishment of those that are most promising.* 8). *Provide leadership to student in helping them to develop a meaningful but*

responsible student government. 9). establish a professional learning resources centre and expedite its use. 10). develop cooperatively with the staff a dynamic professional development and inservice education program (William Roe & Thelbert, 1974).

Berdasarkan pendapat di atas bahwa tugas-tugas Kepala Sekolah berkaitan dengan tugas administratif dan tugas instruksional. Tugas Kepala Sekolah yang berkaitan dengan tugas administratif diantaranya : 1). menjaga dokumen-dokumen sekolah yang penting 2). mempersiapkan laporan-laporan untuk departemen pusat dan instansi-instansi lain 3). pengembangan anggaran dan pengendalian 4). administrasi pribadi 5). kedisiplinan siswa 6). penjadwalan 7). administrasi pembangunan 8). mempertanggungjawabkan siswa 10). memantau program-program dan proses instruksional yang ditentukan oleh departemen pusat 11). mampu berkomunikasi kepada siswa, staf, dan komunitas sekolah sebagai perwakilan dari departemen pusat. Sedangkan tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan tugas instruksional berkaitan dengan : 1). mendorong dan memotivasi staf untuk kinerja yang maksimal 2). mengembangkan bersama staf system akuntabilitas yang realistis dan obyektif untuk pembelajaran 3). mengembangkan prosedur penilaian yang bias dioperasikan sebagai program yang sedang berjalan untuk mengidentifikasi dan menyarankan alternative untuk pengembangan area yang lemah dengan cara bekerja sama 4). Bekerja sama dengan staf dalam pengembangan dan penerapan evaluasi staf 5). Bekerja sama dengan staf dalam merumuskan rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan proses siswa 6). menyediakan sumber untuk keterlibatan masyarakat dalam pekerjaan sekolah 7). mendorong pembelajaran berkelanjutan kurikuler dan inovasi

instruksional serta menyediakan bantuan dan sumber daya untuk pembangunan yang menjanjikan 8). memberikan kepemimpinan kepada siswa dalam membantu mereka untuk pengembangan yang berarti tetapi juga mempertanggungjawabkan pemerintahan siswa 9). membangun pusat sumber pembelajaran profesional dan mempercepat penggunaannya 10). mengembangkan secara kooperatif pengembangan profesional yang dinamis dengan staf dan dalam pelayanan program pendidikan.

Di dalam buku *The National Leadership of Secondary School Principals Handbook on Effective Instructional Leadership*, dinyatakan ciri-ciri pemimpin pendidikan adalah: *They hold high expectations for teacher and staff, they spend a major portion of they day in working with teachers and improving the instructional program, they work in identifying and diagnosing instructional problems and they are deeply involved in the school'd culture climate to influence it in positives ways* (Gerald C. Ubben dan Harry Larry W, 1987).

Berdasarkan pendapat di atas cirri-ciri pemimpin pendidikan adalah memegang harapan tinggi terhadap guru dan staf, mempergunakan bagian penting dari harapannya dalam bekerja dengan guru dan meningkatkan program instruksional, mengidentifikasi dan mendiagnosa masalah-masalah instruksional dan menciptakan iklim budaya sekolah yang positif.

Murphy. (1992:56) menyatakan kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor dan inovator pada sekolah yang dipimpinnya. Sebagai supervisor kepala sekolah berperan mendukung, mengkoordinasikan dan menuntun pertumbuhan semua guru secara berkesinambungan baik yang dilakukan secara berkelompok maupun secara individual sehingga diharapkan mereka mampu

mendorong dan menuntun pertumbuhan setiap siswa secara berkesinambungan pula. Sedangkan sebagai innovator, kepala sekolah berfungsi memberikan peluang-peluang perubahan pada kondisi sekolah baik secara fisik maupun psikis. *Webster's New World Dictionary* dikutip Cece Wijaya, *et. al*, (1992:32), inovasi didefinisikan sebagai: (a) tindakan/proses pembaharuan, (b) sesuatu yang baru diperkenalkan berkaitan dengan metode, kebiasaan, dan cara melaksanakan sesuatu. Dengan demikian, maka inovasi selalu merujuk pada suatu perubahan yang baru yang secara kualitatif berbeda dengan keadaan sebelumnya yang didasarkan atas pertimbangan yang diteliti dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai hasil yang baik.

Harus dipahami pula bahwa inovasi tidak hanya sekedar menambah jumlah unsur bagian yang telah ada saja, melainkan pada usaha untuk menata kembali. Misalnya, mengklasifikasikan bidang studi yang disesuaikan dengan keadaan siswa, pemakaian ruang kelas, penggunaan metode mengajar, penataan ruang belajar sehingga dengan adanya usaha-usaha tersebut akan diperoleh peningkatan mutu atau hasil pendidikan yang lebih baik.

Selanjutnya dalam Buku Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah yang direkomendasikan oleh Depdikbud tercantum uraian tugas serta fungsi kepala sekolah. Di dalam buku tersebut dikemukakan tugas-tugas kepala sekolah yang disesuaikan dengan fungsinya, yaitu: sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* (Depdikbud, 1999:29-43). Penjelasan dari masing-masing fungsi tersebut akan diuraikan di bawah ini.

1. Sebagai *Educator*: a). membimbing semua guru, b) membimbing karyawan terdiri dari tatusaha, dan laboran, c) membimbing siswa, d)

mengembangkan staff, e) belajar dan mengikuti perkembangan IPTEK, serta f) memberi contoh mengajar yang baik.

2. Sebagai *Manager*: a) menyusun program, b) menyusun organisasi atau personalia, c) menggerakkan guru, staff, dan karyawan, serta d) mengoptimalkan sumber daya sekolah.
3. Sebagai *Administrator*: a) mengelola kegiatan administrasi kegiatan pembelajaran dan kegiatan bimbingan dan konseling, b) mengelola administrasi kesiswaan, c) mengelola administrasi ketenagaan, d) mengelola administrasi keuangan, e) mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan f) mengelola administrasi surat menyurat.
4. Sebagai *Supervisor*: a) menyusun program supervisi, b) melaksanakan program supervisi, dan c) memanfaatkan hasil supervisi.
5. Sebagai *Leader*: a) kepribadian yang kuat, b) memahami kondisi anak buah dengan baik, c) memiliki visi dan memahami misi sekolah dengan baik, d) mampu mengambil keputusan, dan e) mampu berkomunikasi.
6. Sebagai *Innovator*: a) mencari peluang-peluang perubahan, dan b) melakukan pembaharuan di sekolah.
7. Sebagai *Motivator*: a) mengatur lingkungan kerja, b) mengatur suasana kerja yang bersifat non fisik, dan c) menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

d. Kompetensi Utama Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi (*top leader*) dalam suatu lembaga pendidikan formal. Sehingga kepala sekolah dapat dikatakan sebagai ujung tombak atas maju mundurnya lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus dibekali dengan berbagai kemampuan dan keterampilan yang mendukung kepemimpinannya itu. Tuntutan agar seorang kepala sekolah memiliki kemampuan, keterampilan dan kompetensi terasa semakin mutlak diperlukan mengingat peran serta fungsi kepala sekolah tersebut sangat besar untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan pendidikan.

Dalam mendukung tercapainya tujuan tersebut, kepala sekolah perlu dibekali dengan dua kompetensi, yaitu: (1) kompetensi utama, dan (2) kompetensi penunjang (Depdiknas, 2005:25).

a) Kompetensi Utama

Kemampuan Kepemimpinan (*Leadership*)

Aspek kepemimpinan meliputi dua hal, yaitu ke dalam dan ke luar. Aspek kepemimpinan ke dalam meliputi:

- 1) Memiliki dedikasi yang tinggi untuk memajukan sekolah.
- 2) Memiliki visi atau pandangan yang jelas tentang ke mana sekolah akan dibawa dan bagaimana cara mewujudkannya.
- 3) Mampu mengembangkan tipe kepemimpinan kependidikan yang efektif.
- 4) Menunjukkan sikap jujur dan adil serta tidak memihak kecuali kepada kebenaran.
- 5) Menunjukkan perilaku yang sopan dan bertanggung jawab.
- 6) Menunjukkan kemampuan beradaptasi dan fleksibel.
- 7) Fokus pada pengajaran dan pembelajaran.
- 8) Menunjukkan sikap mudah dihubungi, tidak kaku (fleksibel), dan bertanggung jawab.

- 9) Mampu berkomunikasi dengan bahasa Indonesia yang baik, jelas dan tepat.

Sedangkan aspek-aspek kepemimpinan yang bersifat ke luar terdiri dari:

- 1) Mampu menciptakan lingkungan sekolah yang saling menghormati dan memahami.
- 2) Mampu mengarahkan siswa agar memberi penghargaan yang tinggi terhadap ilmu dan belajar.
- 3) Mendorong guru dan siswa untuk tidak bergantung pada orang lain dalam belajar dan mengajar.
- 4) Mampu menanamkan kebanggaan dan kepercayaan diri warga sekolah terutama guru dan siswa.
- 5) Mampu menumbuhkan sikap positif seperti tekun (sabar), menghargai dan menerima diri dan tegar terhadap kenyataan yang dialaminya (*self confidence*) dan berfikir positif (*positive thinking*).
- 6) Berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan keahlian dan mendorong tenaga kependidikan untuk turut ambil bagian.
- 7) Mampu membiasakan siswa untuk menjaga kepentingan umum.
- 8) Mampu membangun hubungan emosional yang erat antara warga sekolah terutama siswa dengan sekolah itu sendiri.
- 9) Mampu mengelola sumber-sumber yang ada secara efektif, benar, dan transparan.
- 10) Mampu mendorong dan sebisa mungkin memfasilitasi guru dan tenaga kependidikan lain untuk mengembangkan diri.

- 11) Mengakui, menghargai, dan memberi dukungan terhadap perbedaan pandangan dan sikap di antara sesama warga sekolah.
- 12) Mampu menciptakan lingkungan sekolah agar menjadi tempat yang nyaman bagi bagi warga sekolah.
- 13) Mampu melibatkan semua komponen sekolah secara maksimal dalam aktivitas pendidikan dan pengajaran.
- 14) Memberi dukungan dan bantuan kepada guru atau tenaga kependidikan lain yang menghadapi masalah.
- 15) Memberikan perhatian kepada setiap guru serta mengevaluasi proses dan perkembangan mengajar mereka.

b) Kemampuan Akademik

Pengetahuan akademik yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah baik secara teoretik maupun praktik meliputi:

- a) Memahami dasar-dasar kepemimpinan kependidikan dengan baik.
- b) Memahami kurikulum yang berlaku secara utuh.
- c) Memahami perencanaan, proses, dan evaluasi belajar yang tepat.
- d) Memahami tujuan pendidikan nasional
- e) Memahami tujuan khusus pada sekolah kejuruan.

c) Kompetensi Penunjang

Kemampuan Membangun Komunikasi (Hubungan)

Kemampuan membangun komunikasi (hubungan) ini meliputi:

1. Mengutamakan kerja kolektif sesama guru dan warga sekolah lainnya.
2. Membangun lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan (*healty relationship*).

3. Menjaga komunikasi internal dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan komunikasi eksternal dengan orang tua siswa dan masyarakat.
4. Mengajar warga sekolah untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat sekitarnya.
5. Komitmen pada peraturan dan prosedur yang berlaku di sekolah.
6. Menjamin bahwa setiap siswa akan mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama untuk meraih prestasi.
7. Jangan pernah mengorbankan siswa, guru atau orang tua dalam mengambil suatu kebijakan.

d) Kemampuan Dalam Mengembangkan Diri

Kepala sekolah hendaknya mampu mengembangkan kemampuan kepemimpinannya secara terus menerus (*on going self development*). Kemampuan mengembangkan diri tersebut dibuktikan dengan beberapa hal:

- a) Mengambil inisiatif dalam mengembangkan diri.
- b) Menyediakan waktu untuk membaca dan mempelajari model kepemimpinan yang efektif.
- c) Melakukan refleksi dan penelitian sederhana terhadap kepemimpinan mereka sendiri secara berkala.
- d) Mengikuti pelatihan-pelatihan atau pertemuan-pertemuan baik formal maupun non formal tentang kepemimpinan dalam pendidikan.
- e) Melakukan dialog-dialog informal sesama guru tentang proses pendidikan di sekolah atau kelas.

- f) Memberi teguran baik secara langsung maupun tertulis kepada tenaga kependidikan.
- g) Mendorong sesama guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melukan kerja kolektif dalam memberi masukan bagi perbaikan praktik pendidikan dan pengajaran.

2.1.3. Iklim Organisasi Guru

Iklim organisasi guru merupakan suasana guru melakukan aktivitas pendidikan dan pengajaran di dalam suatu organisasi. Iklim organisasi guru akan menjawab pertanyaan apakah aktivitas yang dilakukan di sekolah merupakan tempat bekerja yang menyenangkan atau tidak serta mendukung tercapainya hasil belajar siswa yang maksimal. Iklim organisasi merupakan persepsi individu mengenai lingkungan organisasi yang mempengaruhi tingkah laku guru. Iklim organisasi ini dapat diartikan secara berbeda berdasarkan cara pandang yang berbeda pula.

Iklim organisasi sekolah yang baik akan memberikan dorongan motivasi berprestasi kepada setiap individu yang ada di dalam struktur organisasi tersebut harus dapat bekerja dengan nyaman. Newstrom & Davis, (2002:73) menyatakan bahwa: "*organization climate is the human environment within an organization's employess do their work*". (Maksudnya adalah iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya).

Gibson (2003:25), menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. Unsur-

unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi yang gambarannya dapat diperoleh melalui penyusunan kuesioner yang tepat.

Robbins (2001:42), menyatakan bahwa, *“organization climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job.”* (iklim organisasi merupakan satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka).

Iklim organisasi terdiri dari hubungan antar karyawan dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Steers (1995:87), menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial di mana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung.

Berdasarkan pada pengertian-pengertian sebagaimana dikemukakan di atas bahwa iklim organisasi sekolah adalah persepsi guru terhadap lingkungan sosial organisasi sekolah yang mempengaruhi organisasi sekolah dan perilaku sivitas organisasi sekolah. Karena konsep iklim organisasi sekolah didasarkan pada persepsi pribadi guru dan sivitas organisasi sekolah, maka pengukuran iklim organisasi sekolah kebanyakan dilakukan melalui kuesioner yang dirancang sedemikian rupa. Iklim organisasi sekolah adalah kondisi lingkungan tempat bekerja dimana guru dan warga sekolah lainnya dapat melakukan aktivitas proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan organisasi sekolah yaitu mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Selanjutnya, menurut para ahli seperti Robbins, Wirawan, Handoko, serta Litwin & Stringers berbeda dalam mendefinisikan iklim organisasi. Hal ini disebabkan karena perbedaan sudut pandang, akan tetapi memiliki secara substansi memiliki kesamaan pandangan. Menurut Robin, (2004:92), menyatakan bahwa dimensi iklim organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa faktor, sebagai berikut:

- a) *Ecologie*, berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisai, sebagai contoh ukuran, usia, fasilitas, dan kondisi bangunan. Ini juga berhubungan dengan teknologi yang digunakan orang-orang dalam organisasi, seperti: meja dan kursi, papan tulis, elevator, segala sesuatu yang digunakan untuk menunjang aktivitas organisasi.
- b) *Millieu*, berhubungan dengan dimensi social pada organisasi. Termasuk ke dalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi. Termasuk di sini ras dan etnis, tingkat penggajian guru-guru, tingkat sosial ekonomi siswa, tingkat pendidikan pada guru, moril dan motivasi orang dewasa dan siswa dalam sekolah, tingkat kepuasan kerja, dan sejumlah karakteristik lainnya pada orang-orang organisasi.
- c) *Social system*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi, termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah, cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, pola komunikasi di antara orang-orang dalam organisasi dan lain-lain.
- d) *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistim kepercayaan, norma dan cara berpikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi.

Dimensi iklim organisasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (a) Tanggung jawab, karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi, (b) fleksibilitas, karyawan diberi kebebasan untuk lebih inovatif, (c) standar, diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju, (d) tim, adalah kelompok orang yang memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi dan bangga berda di dalamnya, (e) kejelasan, adalah kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggungjawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi, (f) penghargaan, karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan pengharapan dan peningkatan kinerja, g) gaya kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai dengan baik.

Menurut Handoko (2003:27), menyatakan ada enam dimensi iklim organisasi yaitu: *flexibility conformity, responsibility, standards, reward, clarity, dan tema commitment*. Selanjutnya Litwin & Stringers (1992), menyatakan bahwa dimensi iklim organisasi terdiri: (1) rasa tanggungjawab, (2) standard atau harapan

tentang kualitas pekerjaan, (3) ganjaran atau *reward*, (4) rasa persaudaraan, dan (5) semangat.

Robbins (2004:45), menyatakan bahwa ada dua tipe iklim organisasi, yaitu: (1) iklim organisasi terbuka, mencakup semangat kerja karyawan sangat tinggi, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi sangat besar; sedangkan rutinitas administrasi rendah, karyawan yang meninggalkan pekerjaan seperti bolos, ijin dan sebagainya juga rendah, perasaan terpaksa untuk bekerja juga rendah, (2) iklim organisasi tertutup mencakup, semangat kerja karyawan sangat rendah, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya berprestasi sangat rendah, sedangkan rutinitas administratif tinggi, karyawan yang meninggalkan pekerjaan tinggi, perasaan terpaksa untuk bekerja juga tinggi.

Iklim organisasi sekolah yang terbuka berarti memacu guru untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, hanya tercipta jika semua guru memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan, sedangkan iklim organisasi tertutup, menggambarkan semangat kerja guru rendah, di mana para guru ada yang meninggalkan tugas, terdapat perasaan guru terpaksa melakukan tugas sebagai guru, dorongan kepala sekolah terhadap kinerja guru rendah di sisi lain rutinitas kerja sangat tinggi, menuntut guru tetap siap melakukan tugasnya.

Iklim organisasi sekolah penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang guru tentang apa yang diberikan oleh organisasi sekolah dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku guru selanjutnya. Iklim di tentukan

oleh seberapa baik guru diarahkan, dibangun dan di hargai oleh organisasi sekolah. Organisasi sekolah harus menciptakan iklim yang mendorong manajemen karir guru yang komprehensif.

Iklim organisasi sekolah merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang kepala sekolah karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku guru. Dengan demikian hendaknya organisasi sekolah berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi sekolah tersebut. Salah satu cara dalam pengembangan organisasi sekolah adalah tercapainya iklim organisasi sekolah yang kondusif.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi sekolah dapat memberikan pengaruh pada perilaku guru dan pada akhirnya akan mempengaruhi semangat kerja guru tersebut. Apabila semangat kerja guru menurun, akan berdampak negatif terhadap perkembangan organisasi sekolah di mana ia bertugas. Hal ini disebabkan oleh menurunnya moral kerja guru karena adanya perasaan tidak puas terhadap cara-cara yang dipergunakan oleh kepala sekolah untuk menggerakkan bawahannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah merupakan refleksi dari nilai-nilai umum, etika, norma sikap, tingkah laku dan perasaan guru terhadap organisasi sekolah. Hal ini akan ditandai dengan: (1) Standar kerja guru yang dinamis, (2) interaksi positif antara struktur organisasi sekolah, (3) kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung, (4) rasa persaudaraan dan kekeluargaan guru yang positif, serta (5) partisipasi aktif guru dalam organisasi sekolah. Kelima hal di atas selanjutnya ditetapkan sebagai indikator penelitian untuk mendapatkan data tentang iklim organisasi.

2.1.4. Altruistik

a. Konsep Dasar Altruistik

Altruisme adalah perhatian terhadap kesejahteraan orang lain tanpa memperhatikan diri sendiri. Perilaku ini merupakan kebajikan yang ada dalam banyak budaya dan dianggap penting oleh beberapa agama. Gagasan ini sering digambarkan sebagai aturan emas etika. Beberapa aliran filsafat, seperti objektivisme berpendapat bahwa altruisme adalah suatu keburukan. Altruisme adalah lawan dari sifat egois yang mementingkan diri sendiri. Lawan dari altruisme adalah egoisme.

Altruisme dapat dibedakan dengan perasaan loyalitas dan kewajiban. Altruisme memusatkan perhatian pada motivasi untuk membantu orang lain dan keinginan untuk melakukan kebaikan tanpa memperhatikan ganjaran, sementara kewajiban memusatkan perhatian pada tuntutan moral dari individu tertentu (seperti Tuhan, raja), organisasi khusus (seperti pemerintah), atau konsep abstrak (seperti patriotisme, dan sebagainya). Beberapa orang dapat merasakan altruisme sekaligus kewajiban, sementara yang lainnya tidak. Altruisme murni memberi tanpa memperhatikan ganjaran atau keuntungan.

Konsep ini telah ada sejak lama dalam sejarah pemikiran filsafat dan etika, dan akhir-akhir ini menjadi topik dalam psikologi (terutama psikologi evolusioner), sosiologi, biologi, dan etologi. Gagasan altruisme dari satu bidang dapat memberikan dampak bagi bidang lain, tapi metoda dan pusat perhatian dari bidang-bidang ini menghasilkan perspektif-perspektif berbeda terhadap altruisme.

Berbagai penelitian terhadap altruisme tercetus terutama saat pembunuhan Kitty

Genovese tahun 1964, yang ditikam selama setengah jam, dengan beberapa saksi pasif yang menahan diri tidak menolongnya.

Istilah *altruisme* juga dapat merujuk pada suatu doktrin etis yang mengklaim bahwa individu-individu secara moral berkewajiban untuk dimanfaatkan bagi orang lain. Konsep ini memiliki sejarah panjang dalam filosofis dan etika berpikir. Istilah ini awalnya diciptakan oleh pendiri sosiologi dan filsuf ilmu pengetahuan, Auguste Comte, dan telah menjadi topik utama bagi psikolog (terutama peneliti psikologi evolusioner), Biologi evolusioner, dan etolog. Sementara ide-ide tentang altruisme dari satu bidang dapat memberikan dampak pada bidang lain, metode yang berbeda dan fokus bidang-bidang ini menghasilkan perspektif yang berbeda pada altruisme.

Pada umumnya keteraturan, kedamaian, keamanan dan kesejahteraan dalam bermasyarakat, sangat dibutuhkan sikap saling tolong-menolong, perasaan senasib seperjuangan, saling bekerja sama dan lain-lain. Hal ini sering terlihat secara langsung dalam masyarakat, seperti kegiatan *sambatan* (dalam tradisi Jawa), kerja bakti, atau memberi bantuan baik berupa barang maupun jasa pada orang yang sangat membutuhkan. Memberikan bantuan ataupun keuntungan pada orang lain tanpa mengharap imbalan apapun dalam psikologi disebut dengan *altruisme*.

Namun, pada masa globalisasi saat ini masyarakat di kota-kota besar Indonesia sedikit demi sedikit mengalami perubahan sebagai akibat dari modernisasi. Jadi, tidaklah mengherankan apabila di kota-kota besar nilai-nilai pengabdian, kesetiakawanan dan tolong-menolong mengalami penurunan

sehingga yang nampak adalah perwujudan kepentingan diri sendiri dan rasa individualis (Sarwono dan Meinarno, 2009:25).

Perilaku menolong disebut juga altruisme. Menurut Myers (2000:20) altruisme adalah perilaku menolong orang lain tanpa pamrih. Perilaku itu bukan saja tidak mengharapkan balas jasa, tetapi juga tidak memiliki tujuan-tujuan pribadi tertentu (*self interest*). Bantuan itu diberikan secara tulus, sepenuh hati dan tidak memilih siapa yang akan dibantu.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi altruisme salah satunya yaitu konformitas. Menurut Sarwono dan Meinarno (2009:26) konformitas adalah kesesuaian antara perilaku seseorang dengan perilaku orang lain yang di dorong oleh keinginannya sendiri. Konformitas merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi altruisme. menurut Watson *at. al* (1999:10) karakteristik hubungan interpersonal meliputi sifat kesamaan, kedekatan hubungan dan daya tarik merupakan konformitas. Sikap dan latar belakang yang serupa, kepribadian atau nilai yang sama, akan memperbesar kemungkinan seseorang atau korban akan mendapat pertolongan. Semakin dekat hubungan interpersonal, semakin mudah orang segera memberikan pertolongan daripada orang yang belum dikenal. Faktor daya tarik kelompok juga mempengaruhi diberikan tidaknya pertolongan. Dalam beberapa situasi, mereka yang memiliki daya tarik fisik mempunyai kemungkinan yang lebih besar menerima bantuan. Contoh positif dalam konformitas misalnya siswa anggota Palang Merah Remaja (PMR). Palang Merah Remaja merupakan salah satu wadah organisasi sosial yang pada mulanya dibentuk karena tersentuhnya hati nurani manusia yang berbudi untuk menolong sesama yang sedang menderita. Altruisme

remaja anggota kelompok PMR menunjukkan sikap kemanusiaan, persahabatan dan pengorbanan yang tinggi tanpa memandang golongan, suku, agama, maupun pendidikan orang yang ditolong. Sedangkan remaja yang tidak ikut berperan aktif dalam PMR meskipun memiliki niat untuk berkorban bagi sesama manusia namun bila terjadi kecelakaan atau bencana alam tidak punya pengalaman untuk menolong sehingga kebanyakan hanya sebagai penonton.

Hurlock (2006:34) mengatakan bahwa pada dasarnya manusia mempunyai sifat prososial seperti menolong, membagi perhatian atau peduli terhadap keberadaan orang lain. Mungkin memang benar demikian adanya namun tidak semua orang mempunyai altruisme dengan kualitas yang sama. Perbedaan kualitas tersebut banyak ditentukan oleh proses belajar, lingkungan dan kepribadian. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi altruisme salah satunya yaitu konformitas. Menurut Sarwono dan Meinarno (2009:27) konformitas adalah kesesuaian antara perilaku seseorang dengan perilaku orang lain yang di dorong oleh keinginannya sendiri.

b. Altruistik Dalam Perspektif Pendidikan

Comte (Taufik, 2012:19), mendefinisikan *altruisme* berasal dari kata *alter* yang artinya orang lain. Secara bahasa *altruisme* adalah perbuatan yang berorientasi pada kebaikan orang lain. Comte membedakan antara perilaku menolong yang altruis dengan perilaku menolong yang egois. Menurutnya dalam memberikan pertolongan, manusia memiliki dua motif, yaitu *altruis* dan *egois*. Kedua dorongan tersebut sama-sama ditujukan untuk memberikan pertolongan. Perilaku menolong yang *egois* tujuannya justru mencari manfaat

dari orang yang ditolong. Sedangkan perilaku menolong *altruis* yaitu perilaku menolong yang ditujukan semata-mata untuk kebaikan orang yang ditolong. Selanjutnya Comte menyebut perilaku menolong ini dengan *altruisme*.

Sears *et. al* (1994:31) mendefinisikan *altruisme* adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun (kecuali mungkin perasaan telah melakukan kebaikan).

Taufik (2012:22) menjelaskan secara umum *altruisme* diartikan sebagai aktivitas menolong orang lain, yang dikelompokkan ke dalam perilaku prososial. Dikatakan perilaku prososial karena memiliki dampak positif terhadap orang lain atau masyarakat luas. Lawan dari perilaku prososial adalah perilaku antisosial, yaitu perilaku yang memiliki dampak buruk terhadap orang lain atau masyarakat, dan disebut juga dengan perilaku yang mengisolasi diri sendiri dari pergaulan lingkungan.

Mussen dkk (dalam Nashori, 2008:17), mengungkapkan bahwa aspek-aspek perilaku *altruisme* meliputi:

- a) *Cooperation* (Kerjasama), yaitu melakukan pekerjaan atau kegiatan secara bersama-sama.
- b) *Sharing* (Berbagi), yaitu kesediaan untuk ikut merasakan apa yang dirasakan orang lain.
- c) *Helping* (Menolong), yaitu membantu orang lain dengan cara meringankan beban fisik atau psikologis orang tersebut.
- d) *Genereocity* (Berderma), yaitu kesediaan untuk memberikan barang miliknya kepada orang lain yang membutuhkan secara sukarela.

- e) *Honesty* (Kejujuran), yaitu kesediaan melakukan sesuatu seperti apa adanya dengan mengutamakan nilai kejujuran tanpa berbuat curang.

Wortman, dkk sebagaimana dikutip Dayakisni & Hudaniah (2003:37), membagi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *altruisme*, yaitu:

- a) Suasana hati: jika suasana hati sedang nyaman, seseorang akan terdorong untuk memberikan pertolongan lebih banyak.
- b) Meyakini keadilan dunia: adanya keyakinan bahwa dalam jangka panjang yang salah akan dihukum dan yang baik akan mendapat pahala.
- c) Empati: kemampuan seseorang untuk ikut merasakan perasaan atau pengalaman orang lain.
- f) Faktor *situasional*: kondisi dan situasi yang muncul saat seseorang membutuhkan pertolongan juga mempengaruhi orang lain untuk memberikan pertolongan.
- g) Faktor *sosiobiologis*: perilaku menolong orang lain dipengaruhi oleh jenis hubungan dengan orang lain, individu lebih suka menolong orang yang sudah dikenal atau teman dekat daripada orang asing.

Titchner (dalam Goleman, 2003:95), menyatakan bahwa empati berasal dari semacam peniruan secara fisik atas beban orang lain, yang kemudian menimbulkan perasaan serupa dalam diri seseorang. Menurut Johnson (sebagaimana dikutip Sari & Eliza, 2003:62), menyatakan bahwa empati adalah kecenderungan untuk memahami kondisi atau keadaan pikiran orang lain. Seseorang yang berempati digambarkan sebagai individu yang toleran, ramah, mampu mengendalikan diri, dan bersifat humanistik.

Taufik (2012:41) mendefinisikan empati merupakan suatu aktivitas untuk memahami apa yang sedang dipikirkan dan dirasakan orang lain, serta apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh yang bersangkutan (*observer, perceiver*) terhadap kondisi yang sedang dialami orang lain tanpa yang bersangkutan kehilangan kontrol dirinya. Menurut Gunarsa (2000:44), menyatakan bahwa empati dianggap sebagai salah satu cara yang efektif dalam usaha mengenali, memahami, dan mengevaluasi orang lain. Dan hasil akhir yang terbaik dari empati adalah munculnya perilaku menolong, Warneken & Tomasello (Taufik, 2012:45). Davis (Sari & Eliza, 2003:63), menjelaskan aspek-aspek empati, antara lain:

- a) *Perspective taking* (pengambilan perspektif), merupakan kecenderungan individu untuk mengambil alih secara spontan sudut pandang orang lain. Pentingnya kemampuan dalam *perspective taking* untuk perilaku yang non-egosentrik, yaitu perilaku yang tidak berorientasi pada kepentingan diri sendiri, tetapi perilaku yang berorientasi pada kepentingan orang lain.
- b) *Fantasy* (imajinasi), merupakan kecenderungan seseorang untuk mengubah diri ke dalam perasaan dan tindakan karakter-karakter khayalan yang terdapat pada buku-buku, layar kaca, bioskop, maupun dalam permainan-permainan.
- c) *Empathic concern* (perhatian empatik), merupakan orientasi seseorang terhadap orang lain berupa simpati, kasihan, dan peduli terhadap orang lain yang mengalami kesulitan. Aspek ini berhubungan secara positif dengan reaksi emosional dan perilaku menolong pada orang lain.

d) *Personal distress* (distress pribadi), merupakan orientasi seseorang terhadap dirinya sendiri yang berupa perasaan cemas dan gelisah pada situasi interpersonal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi empati menurut Hoffman (2000:40) yaitu:

- a) Sosialisasi, dengan adanya sosialisasi memungkinkan seseorang dapat mengalami sejumlah emosi, mengarahkan seseorang untuk melihat keadaan orang lain dan berpikir tentang orang lain.
- b) *Mood and feeling*, Situasi perasaan seseorang ketika berinteraksi dengan lingkungannya akan mempengaruhi cara seseorang dalam memberikan respon terhadap perasaan dan perilaku orang lain.
- c) Situasi dan tempat, pada situasi tertentu seseorang dapat berempati lebih baik dibandingkan dengan situasi yang lain.
- d) Proses belajar dan identifikasi, apa yang telah dipelajari anak di rumah atau pada situasi tertentu diharapkan anak dapat menerapkannya pada lain waktu yang lebih luas.
- e) Komunikasi dan bahasa, pengungkapan empati dipengaruhi oleh komunikasi (bahasa) yang digunakan seseorang. Perbedaan bahasa dan ketidakpahaman tentang komunikasi akan menjadi hambatan pada proses empati.
- f) Pengasuhan, lingkungan yang berempati dari suatu keluarga sangat membantu anak dalam menumbuhkan empati dalam dirinya.

Batson, *et. al* (dalam Snyder dan Lopez, 2002: 485) menyatakan bahwa altruisme mengacu pada bentuk spesifik dari motivasi memberikan manfaat pada

organisme, biasanya manusia. Altruisme merupakan bentuk khusus dari motivasi dan istilah membantu untuk merujuk pada perilaku yang bermanfaat bagi orang lain. Sarwono (2002:47) menyatakan bahwa terdapat tiga macam norma sosial yang dijadikan pedoman untuk menolong, yaitu norma timbal balik, norma tanggung jawab, dan norma keseimbangan.

Batson (1943:31) menyatakan bahwa altruisme adalah keadaan termotivasi yang dilakukan untuk mencapai kesejahteraan orang lain. Bartal, dkk (dalam Desmita, 2010:28) mendefinisikan altruisme sebagai tahap dimana individu melakukan tindakan menolong secara sukarela. Tindakannya semata-mata hanya bertujuan menolong dan menguntungkan orang lain tanpa mengharapkan hadiah dari luar. Tindakan menolong dilakukan karena pilihannya sendiri dan didasarkan pada prinsip-prinsip moral. Sepanjang menyangkut keselamatan orang lain, individu dapat menilai kebutuhan orang lain, simpati kepada orang lain yang menderita dan membutuhkan bantuan, dan tidak mengharapkan keuntungan timbal balik untuk tindakannya.

Pillavin & Chang (1990:71) menyatakan bahwa aspek-aspek altruisme adalah: Menguntungkan orang lain, dilakukan secara sukarela, dilakukan secara sengaja, tujuan yang ingin dicapai harus bermanfaat, dan dilakukan tanpa mengharapkan imbalan apapun. Lead (dalam Desmita, 2010:19) menambahkan bahwa terdapat tiga kriteria dari tingkah laku altruistik, yaitu:

- a) Tindakan yang bertujuan khusus menguntungkan orang lain tanpa mengharapkan *reward* eksternal.
- b) Tindakan yang dilakukan dengan sukarela.
- c) Tindakan yang menghasilkan sesuatu yang baik.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa altruisme merupakan perilaku dan tindakan menolong yang memberi manfaat positif bagi yang ditolong, tidak mementingkan diri sendiri dan tanpa pamrih. Baron & Byrne (2005:82) menyatakan bahwa altruisme mencakup beberapa aspek tindakan, antara lain berbagi, membantu orang lain, baik hati, dan kerja sama.

2.2. Penelitian Relevan

2.2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sutriyono (1998) dalam penelitiannya menekankan karakteristik-karakteristik sekolah pada kepala sekolahnya. Dari hasil kajiannya di sekolah-sekolah SMK, dikemukakan bahwa tidak ada sekolah yang unggul yang terlihat dipimpin oleh kepala sekolah yang bermutu rendah. Seorang kepala sekolah yang baik diperlukan sebagai sosok yang menaruh kokoh terhadap tujuan utama sekolah, dan yang perlu dikomunikasikan kepada seluruh civitas sekolah. Disimpulkannya, jika sekolah benar-benar efektif, maka penempatan seorang kepala sekolah yang kompeten mutlak diperlukan.

Standfield (dalam Raman, Huey, *at.all* 2015) berdasarkan penelitian yang dilakukannya selama 20 bulan, menggambarkan sekolah dasar Garvin, Missouri. Ia mengamati perilaku kepemimpinan kepala sekolahnya. Dari perspektif kepala sekolah yang efektif, kepala sekolah dipandang sebagai ksatria yang menyelamatkan anak-anak dengan memberikan pendidikan yang efektif. Ketika ia baru tiba di sekolah tersebut, ditemukan prestasi siswa rendah, disiplin tidak terwujud, dan moral staf yang kurang baik.

Untuk memperbaiki keadaan yang demikian, kepala sekolah mengadakan pendekatan terhadap perbaikan pengajaran dalam empat aspek yaitu disiplin,

prestasi, sikap dan kepribadian. Semua aspek tersebut ditumbuhkan dengan berdasarkan harapan-harapan yang tinggi, terciptanya suasana emosi yang positif, pelaksanaan supervisi yang objektif, dan penggunaan teknik-teknik kepemimpinan yang sesuai dengan kepala sekolah.

Murphy (dalam Yun, Seo Khwa., Jonathan *at.al.* 2007), dari hasil penelitiannya mengidentifikasi faktor-faktor manajemen instruksional dan faktor-faktor iklim sekolah. Manajemen instruksional terkait yang dimaksud adalah jam pelajaran, besarnya kelas, isi kurikulum, dan evaluasi terhadap kemampuan siswa. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor-faktor iklim sekolah adalah berbagai faktor yang ikut membentuk suasana kerja seperti tergambar dalam berbagai upaya disiplin dan keamanan, pengembangan staf, dan partisipasi orang tua.

Penelitian Hakim (2000) tentang iklim belajar dan praktik serta produktivitas belajar siswa ditinjau dari aspek kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks Pendidikan Sistem Ganda (PSG) pada dua SMK Negeri di Yogyakarta mengungkapkan bahwa: (1) Kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri yang satu lebih cenderung administratif, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri lainnya lebih cenderung bersifat manajer, (2) terdapat perbedaan iklim belajar, perbedaan iklim praktik, produktivitas belajar antar siswa, dan gaya kepemimpinan administratif cenderung lebih baik dari kepemimpinan manajer.

2.2.2. Iklim Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Eny Dwi Suryani, dkk berjudul pengaruh komitmen organisasi, kompensasi, budaya kerja, motivasi, dan iklim organisasi

terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Guru SD di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kecamatan Karang Pandan Kabupaten Karangayer. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) hasil persamaan regresi linier berganda adalah: $\bar{y} = 5,854 + 0,343X_1 + 0,548X_2 + 0,324X_3 + 0,471X_4 + 0,316X_5$, (2) komitmen organisasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (5) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan guru, (6) iklim organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Pandan Karanganyer.

2.2.3. Altruistik

Penelitian tentang altruistik menjadi topik atau pembahasan menarik dalam bidang psikologi karena adanya pergeseran nilai-nilai maupun pandangan masyarakat tentang tolong menolong dalam kehidupan bersama. Pergeseran ini terjadi karena adanya pengaruh arus modernisasi dan globalisasi yang menggerus nilai-nilai yang tumbuh dan berkembang dalam suatu masyarakat. Beberapa penelitian terkait dapat disebutkan antara lain:

David Ari Pradana (2013) melakukan penelitian tentang hubungan konformitas dengan altruisme di SMPN 1 Bungkal Ponorogo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil perhitungan analisis *product moment* diperoleh nilai koefisien korelasi $r = 0,654$; $p=0,000$ ($p < 0,01$). Hasil ini menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara konformitas dengan altruisme. Artinya semakin tinggi konformitas maka semakin tinggi pula altruisme.

Sumbangan konformitas terhadap altruisme sebesar 42,8%, maka masih terdapat 57,2% faktor-faktor lain yang mempengaruhi altruisme selain variabel konformitas misalnya norma sosial, empati, situasi kelompok dan interpretasi atas situasi. Konformitas pada subjek penelitian tergolong sedang ditunjukkan oleh rerata empirik (RE) = 87,507 dan rerata hipotetik (RH) = 85,5. Altruisme pada subjek penelitian tergolong sedang, ditunjukkan oleh rerata empirik (RE) = 103,366 dan rerata hipotetik (RH) = 110.

Satria Andromeda (2014), melakukan penelitian tentang hubungan antara empaty dengan perilaku altruisme pada Karang Taruna. Penelitian ini dilakukan di desa Pakang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis diperoleh data koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,584 dengan Signifikansi $p = 0,000$ ($p \leq 0,01$). Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara empati dengan perilaku *altruisme* pada karang taruna desa Pakang, yang berarti hipotesis diterima. Sumbangan efektif empati 34,1%, hal ini berarti masih terdapat 65,9% variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi perilaku *altruisme*. Variabel perilaku *altruisme* mempunyai rerata empirik (RE) sebesar 81,89 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 62,5 yang berarti perilaku *altruisme* pada subjek tergolong tinggi. Variabel empati diketahui rerata empirik (RE) sebesar 75,89 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 62,5 yang berarti tergolong tinggi.

M. B. Setiawan dan Lucia R. S melakukan penelitian tentang altruisme ditinjau dari empati siswa SMK. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara altruisme pada siswa SMK dengan empati dengan nilai $r_{xy} = 0,314$ dan ($p < 0,01$), sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima.

2.2.4. Disiplin Kerja Guru

Nicholas Odoyo Simba, John Odwar Agak & Eric K. Kabuka melakukan penelitian tentang: *Impact of Discipline on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Muhoroni Sub-County*, di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Results indicated that 46 (5.6%), 214 (26.2%), 413(50.6%) and 144 (17.6%) of the pupils had low, moderate, high, and very high discipline respectively. Also, discipline related positively with, and accounted for 23% of variance in the pupils' academic performance ($R = .480$, $\beta = .480$, $R^2 = .230$, $p < .05$). The study recommended enhancement of discipline among the pupils for improvement of their academic performance.*

Penelitian tentang disiplin antara lain dilakukan Aritonang yang mengkaji tentang kompensasi kerja, disiplin kerja guru dan kinerja guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima dalam arti bahwa terdapat hubungan positif antara kedua variabel bebas dengan variabel terikat baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kompensasi kerja memberikan sumbangan sebesar 6,76 % terhadap kinerja guru, disiplin kerja guru memberikan sumbangan sebesar 77,44 %. Sedangkan kompensasi kerja dan disiplin kerja guru secara bersama-sama memberikan sumbangan sebesar 77,60 % terhadap kinerja guru. Dengan demikian sebagai saran untuk meningkatkan kinerja guru yang tinggi perlu ditingkatkan kompensasi kerja dan disiplin kerjanya.

Mumthas, N. S., Jouhar Munavvir & Abdul Gafoor, K, melakukan penelitian tentang: *Student and Teacher Perception of Disciplinary Practices: Types, Reasons, Consequences and Alternatives*. Penelitian ini dilakukan terhadap

sample was 100 teachers and students each from schools of 2 districts of Kerala. Teachers are using undesirable disciplinary practices more than constructive disciplinary practices. Main consequences of disciplinary practices according to students are low self-esteem, feelings of shame, anger, sadness, fear, pain, tension, mental fatigue and hate towards teachers and subject.

2.3. Kerangka Berpikir

2.3.1. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Altruistik.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dan strategis dalam menghasilkan disiplin kerja guru yang optimal. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi ruh dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengelola, mengontrol dan mengevaluasi seluruh kegiatan dan proses pembelajaran agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Kegiatan kepemimpinan kepala sekolah yang dimulai dari merencanakan sampai dengan mengevaluasi diarahkan untuk memberdayakan seluruh sumberdaya yang ada baik berupa manusia maupun non manusia. Dalam hal ini dengan kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan mampu mengarahkan guru untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu menghasilkan kegiatan pembelajaran yang berkualitas.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan mendorong timbulnya altruistik dalam diri guru dan staf untuk melakukan tugas-tugasnya tanpa harus diperintah oleh Kepala Sekolah. Sebagaimana diuraikan pada kerangka teori tentang altruistik bahwa altruistik merupakan tindakan suka rela yang dilakukan

oleh seseorang atau pun kelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun atau perbuatan yang suka menolong orang lain tanpa memperhatikan kepentingannya sendiri. Keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi dalam era modernisasi dan keterbukaan ini lebih banyak dipengaruhi oleh keteladanan pimpinan, tidak lagi seperti masa-masa yang lalu yang menggunakan cara-cara otoriter atau dengan kekerasan. Pada masa sekarang ini diperlukan soft skill seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Keteladanan kepala sekolah dalam memimpin suatu satuan pendidikan merupakan gambaran kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Keteladanan seorang kepala sekolah akan menjadi rujukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan (guru dan staf) dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan sendirinya persepsi guru dan staf terhadap kepemimpinan kepala sekolah baik. Memang tidak semata-mata hanya faktor kepemimpinan kepala sekolah, banyak faktor yang mempengaruhi altruistik guru, tetapi faktor kepemimpinan kepala sekolah harus menjadi perhatian kepala sekolah untuk meningkatkan altruistik guru.

Berdasarkan pada penjelasan di atas dapat diduga persepsi terhadap kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap Altruistik. Artinya bila persepsi terhadap kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka akan dapat meningkatkan altruistik, atau tinggi rendahnya altruistik dipengaruhi oleh persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah.

2.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Altruistik.

Iklim organisasi sekolah adalah kondisi lingkungan tempat bekerja di mana guru dan warga sekolah lainnya dapat melakukan aktivitas, untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Iklim organisasi sekolah itu mencakup keseluruhan yang ada di dalam organisasi seperti: (1) kebersihan ruangan dan halaman sekolah, (2) kesehatan personil sekolah (kepala sekolah, guru, para siswa, pegawai) dan lain-lain, Aspek non fisik: (1) keterlibatan dalam melaksanakan aturan atau kesepakatan bersama, (2) kebanggaan melaksanakan tugas, (3) sikap saling membantu senasib sepenanggungan, dan (4) sikap rasa kekeluargaan yang tinggi.

Sedangkan altruistik merupakan tindakan sukarela yang dilakukan guru kepada siswa untuk membantu mencapai hasil belajar yang diharapkan dengan kesediaan untuk berkorban (waktu, tenaga, dan mungkin materi) untuk kepentingan keberhasilan siswa dalam belajar. Sikap altruistik guru ditandai dengan adanya kerjasama atau *cooperation*, munculnya keinginan yang kuat untuk berbagi atau *sharing*, suka menolong atau *helping*, dan mau memberikan materi/berderma atau *genereocity*.

Di dalam iklim organisasi sekolah terdapat refleksi dari nilai-nilai umum, sikap, tingkah laku etika, norma dan persaan guru terhadap organisasi sekolah. Hal ini akan ditandai dengan: standar kerja guru yang dinamis, interaksi positif antara struktur organisasi sekolah, Kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung, rasa persaudaraan dan kekeluargaan guru, partisipasi aktif guru dalam organisasi sekolah. Dengan demikian, apabila iklim organisasi semakin

baik maka akan dapat meningkatkan altruistic guru, sehingga diduga iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap altruistik.

2.3.3. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru.

Selain guru, kepala sekolah memiliki peran dan tanggungjawab yang sangat menentukan atas keberhasilan program-program pendidikan dan pengajaran yang dilaksanakan. Untuk itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi dan jiwa kepemimpinan guna mendukung dan mewujudkan program-program yang telah ditentukan. Dalam kapasitasnya sebagai orang yang tertinggi (*top leader*) dan pengambil kebijakan di tingkat sekolah/lembaga pendidikan formal, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan antara lain merumuskan, menerapkan strategi pencapaian dengan dukungan pengelolaan strategis yang terukur pula. Selain itu, kemampuan lain yang juga tak kalah pentingnya adalah menyediakan lingkungan belajar yang kondusif bagi guru dan siswa melalui pendekatan-pendekatan transformatif yang mampu mempengaruhi orang lain (dalam hal ini guru) untuk bekerja ikhlas dan bekerja cerdas.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah diharuskan memiliki kompetensi akademik dan kompetensi penunjang. Kompetensi akademik sangat perlu dimiliki oleh kepala sekolah baik secara teoretik maupun praktik meliputi: Memahami dasar-dasar kepemimpinan kependidikan dengan baik, memahami kurikulum yang berlaku secara utuh, memahami perencanaan, proses, dan evaluasi belajar yang tepat, memahami tujuan pendidikan nasional, dan memahami tujuan khusus pada sekolah kejuruan.

Sedangkan kompetensi penunjang adalah kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah membangun komunikasi atau hubungan kepada semua guru dan warga sekolah lainnya. Kemampuan membangun komunikasi (hubungan) ini meliputi: Mengutamakan kerja kolektif sesama guru dan warga sekolah lainnya, membangun lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan (*healty relationship*), menjaga komunikasi internal dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan komunikasi eksternal dengan orang tua siswa dan masyarakat, mengajak warga sekolah untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat sekitarnya, serta komitmen pada peraturan dan prosedur yang berlaku di sekolah.

Dalam kepemimpinan kepala sekolah perlu memaksimalkan fungsi ini yang efektif dengan para guru di sekolah. Hubungan baik dengan para guru sangat penting dilakukan karena akan mendapatkan informasi yang tepat dalam rangka memaksimal kedisiplinan guru. Kewajiban kepala sekolah adalah mengusahakan agar terciptanya suasana yang memungkinkan bagi semua guru untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal. Artinya, aspek pelayanan yang diberikan kepala sekolah harus maksimal baik yang menyangkut dengan pelayanan administrasi maupun akademik yang sejatinya dapat diupayakan oleh kepala sekolah sebagai *top leader*. Untuk mencapai tujuan tersebut, kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan yang dapat meningkatkan disiplin kerja guru.

Berdasarkan pada konstruksi berpikir tersebut diduga bahwa persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap disiplin kerja guru.

2.3.4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Guru.

Iklim organisasi sekolah adalah kondisi lingkungan tempat bekerja di mana guru dan warga sekolah lainnya dapat melakukan tugas pokoknya serta segala aktivitas untuk mencapai tujuan pendidikan melalui organisasi sekolah. Iklim organisasi sekolah itu mencakup keseluruhan yang ada di dalam organisasi baik lingkungan fisik maupun non fisik. Aspek fisik meliputi: kebersihan ruangan dan halaman sekolah, kesehatan personil sekolah (kepala sekolah, guru, para siswa, pegawai) dan lain-lain. Aspek non fisik meliputi: keterlibatan dalam melaksanakan aturan atau kesepakatan bersama, melaksanakan tugas, sikap saling membantu, sikap kekeluargaan yang tinggi.

Disiplin kerja guru adalah kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan di sekolah. Disiplin kerja guru juga dapat dimaknai sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan di sekolah, yang ada dalam diri guru yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela melaksanakan semua peraturan dan ketetapan sekolah. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja adalah suatu kesediaan seseorang untuk mematuhi dan menaati peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Munculnya disiplin kerja guru dapat dikenal dari beberapa aspek yaitu adanya tujuan dan kemampuan yang sesuai dengan siapa yang melakukannya, keteladanan pimpinan, gaji atau kesejahteraan, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan, ketaatan, kesadaran, menghargai waktu, dan melaksanakan tugas-tugas dengan penuh tanggungjawab.

Berdasarkan uraian di atas maka terlihat hubungan variabel iklim organisasi sekolah dengan variabel motivasi berprestasi guru saling ketergantungan dan

mempengaruhi satu dengan lainnya. Sebab iklim organisasi sekolah kondisi lingkungan tempat guru melakukan aktivitas pokoknya yang mencakup bagian fisik dan non fisik, yang senantiasa dapat berubah menurut tuntutan kebutuhan. Sedangkan disiplin kerja guru merupakan kepatuhan atau sikap hormat untuk taat melaksanakan semua ketentuan dan aturan yang ditetapkan di sekolah. Jadi semakin baik kondisi lingkungan kerja guru di sekolah diduga akan membentuk dan meningkatkan disiplin kerja guru menjadi lebih baik.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa apabila iklim organisasi yang dilakukan guru berlangsung dengan baik, maka hal ini akan berhubungan dan berpengaruh terhadap disiplin kerja guru. Dengan demikian, diduga iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap disiplin kerja guru.

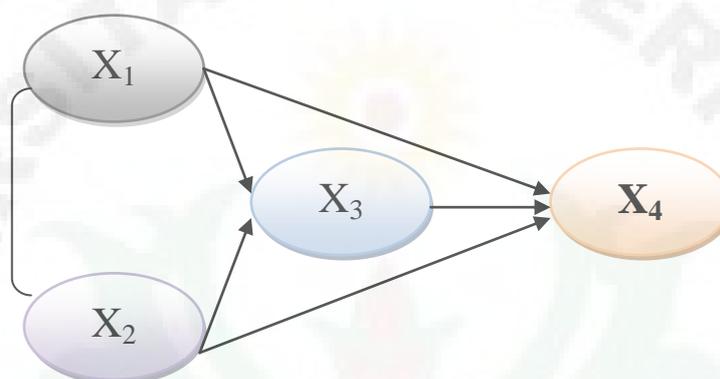
2.3.5. Pengaruh Altruistik Terhadap Disiplin Kerja Guru.

Sifat dasar manusia pada dasarnya adalah ingin membantu orang lain. Hal ini juga dapat terjadi di mana keinginan untuk membantu kepada orang yang lebih dekat, misalnya teman atau siswa yang menjadi anak didik di sekolah. Seorang guru yang baik tentunya ia akan memikirkan bagaimana membuat siswa-siswanya menjadi lebih baik dan berhasil. Membantu tidak harus berbentuk materi. Dalam konteks pembelajaran, altruistik dapat dimaknai sebagai pemberian bantuan kepada siswa agar mereka dengan mudah memahami materi pelajaran yang diberikan, misalnya mengajarkan kepada siswa suatu pengetahuan yang belum ia ketahui, memberikan penjelasan dari materi tertentu, dan lain sebagainya.

Terciptanya altruistik, yakni suatu sikap yang saling membantu antara guru dan siswa, dan guru dengan guru dalam proses pembelajaran akan melahirkan

di disiplin kerja guru yang baik di sekolah. Hal ini berarti bahwa apabila altruistik sesama guru baik, diduga akan mempengaruhi disiplin kerja guru.

Berdasarkan pada kerangka berpikir sebagaimana dijelaskan di atas dapat dilihat pada Gambar. 1 berikut ini:



Gambar. 2.1

Kerangka Berpikir Model Hipotetik Penelitian

Keterangan:

X₁: Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah

X₂: Iklim Organisasi

X₃: Altruistik

X₄ : Disiplin Kerja Guru

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Ada 5 (lima) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap altruistik guru SMK sub rayon 06 di Kota Medan.

2. Terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap altruistik guru SMK sub rayon 06 di Kota Medan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru SMK sub rayon 06 di Kota Medan.
4. Terdapat pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap disiplin kerja guru SMK sub rayon 06 di Kota Medan.
5. Terdapat pengaruh langsung positif altruistik terhadap disiplin kerja guru SMK sub rayon 06 di Kota Medan.