

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA GURU SD NEGERI 36 LAKSANA BANDA ACEH

Heri Fajri¹, Murniati AR², Bahrhun³

¹⁾ Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh
^{2,3)} Prodi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Darussalam,
Banda Aceh 23111, Indonesia
Email: herifajri47@gmail.com, murisna60@ymail.com, bahrhun1959@gmail.com.

Abstract: *Principal as a top manager has a strategic role in improving the discipline and work motivation of teachers. This study aimed to describe the programs, the policy, and the obstacles of principal in improving the discipline and work motivation of teachers in State Elementary School 36 Laksana of Banda Aceh. This study used qualitative descriptive approach. Techniques of data collection used were interview, observation, and documentation study. Subjects of this study were principal and teachers. The results of the study showed that the program of improving the discipline and work motivation of teachers aimed to achieve an optimal teaching-learning process, so that the quality of school can be improved. Each program plan was purposed to make the teaching-learning process become effective, fun, and school-goals oriented. The policy of principal in improving the commitment of teachers was the implementation of situational leadership for low-commitment teachers, and the implementation of consultative and participative leadership for high-commitment teachers. The principal always discussed the policies with the teachers. The obstacles in improving the discipline and work motivation of teachers were the condition of few teachers that came late to school, some teachers did not prepare the teaching materials well, and some of them did not use media in teaching process.*

Keywords: *Strategies of Principal, Discipline and Motivation of Teachers.*

Abstrak: Kepala sekolah sebagai top manager memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan program kepala sekolah, kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen dan motivasi kerja guru, serta kendala kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja pada guru SD Negeri 36 Laksana Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan disiplin dan motivasi kerja guru bersasaran untuk tercapainya proses pembelajaran dengan optimal, sehingga pada akhirnya mutu sekolah dapat diingkatkan. Setiap penyusunan program diarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, efektif, dan menyenangkan, dan berorientasi kepada pencapaian tujuan sekolah. Kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru dengan menerapkan kepemimpinan yang bersifat situasional bagi guru-guru yang komitmen kerjanya biasa, tetapi sikap mereka lebih patuh dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah menerapkan kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Kepala sekolah banyak berdiskusi untuk mendapatkan cara yang disetujui oleh guru-guru. Kendala dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru antara lain masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat ke sekolah, masih ada guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan lengkap, tidak pernah menggunakan media dalam melaksanakan pembelajaran.

Kata Kunci: *Strategi Kepala Sekolah, disiplin dan motivasi guru.*

PENDAHULUAN

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

Di samping disiplin, motivasi juga sangat penting dan dibutuhkan setiap orang dalam melaksanakan pekerjaannya, karena motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan guru agar mampu mencapai tujuan dari motivasinya. Motivasi kerja seseorang merupakan hal yang abstrak, tidak dapat dilihat tetapi dapat diamati dari perilaku orangnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang motivasi. Wibowo (2011:379) menyatakan bahwa: “motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan ada tujuan”.

Untuk mewujudkan disiplin dan motivasi

tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah, terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya. Wahyudi (2009:63) menyatakan bahwa: “Kepala Sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, (2) memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, (3) mempunyai keterampilan sosial, (4) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya.”

Kepala Sekolah sebagai superleader harus bisa menjadi teman bagi peserta didiknya, rekan kerja yang menyenangkan bagi para guru, sejawat yang akrab bagi alumni, serta kompeten dalam manajemen dan kepemimpinan. Bahkan harus menjadi orator dan negosiator yang tangguh untuk menawarkan serta meyakinkan masyarakat dan orang tua mengenai program-program sekolah agar mendapat dukungan penuh dalam implementasinya, hal tersebut sejalan dengan pendapat Mulyasa (2011:7) bahwa “Kepala sekolah adalah orang yang paling utama dalam memberikan motivasi kerja kepada guru, pegawai dan seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan Nasional.”

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan secara terbatas pada SD Negeri 36 Laksana Banda Aceh, ditemukan bahwa sebagian guru memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, namun masih ada juga

sebagian kecil guru yang kurang disiplin dan rendahnya motivasi dalam melakukan aktivitas. Realitas ini akan memberikan dampak terhadap tugas guru-guru terutama menyangkut disiplin dalam mengemban tugas.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin melakukan kajian lebih lanjut melalui penelitian dengan judul: “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Motivasi Kerja Guru SD Negeri 36 Laksana Banda Aceh.”

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Kebijakan Pendidikan

Landasan utama yang mendasari suatu kebijakan adalah pertimbangan akal. Menurut Sudiyono (2007:3) bahwa: “Kebijakan (*policy*) seringkali dicampuradukkan dengan kebijaksanaan (*wisdom*).” Tentunya suatu kebijakan bukan semata-mata merupakan hasil pertimbangan akal manusia. Namun, akal manusia merupakan unsur yang dominan di dalam mengambil keputusan dari berbagai pilihan dalam pengambilan keputusan kebijakan. Sudiyono (2007:4) menyebutkan bahwa: “kebijakan adalah serangkaian tindakan yang memiliki tujuan yang diikuti oleh seseorang atau sekelompok pelaku terkait dengan suatu permasalahan tertentu.”

Berdasarkan pengertian di atas, memberi pemaknaan bahwa kebijakan merupakan sebuah program yang diarahkan pada tujuan, nilai, dan praktik. Artinya kebijakan merupakan sebuah program yang disusun berdasarkan tujuan, termasuk nilai-nilai pembuat kebijakan dan

fisibilitas dalam praktik. Dengan demikian, kebijakan mengandung unsur fisibilitas teknis, sosial, dan politik.

Kebijakan juga sering dipahami sebagai pedoman untuk bertindak untuk melakukan suatu aktivitas atau kegiatan. Pedoman tersebut bisa berwujud sederhana atau kompleks, bersifat umum ataupun khusus, luas ataupun sempit, kabur atau jelas, longgar atau terperinci, kualitatif atau kuantitatif, publik atau privat. Kebijakan dalam maknanya seperti ini mungkin berupa suatu deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindakan tertentu, suatu program mengenai aktivitas-aktivitas atau suatu rencana yang telah diprogramkan.

Para ahli mengemukakan berbagai pendapat tentang kebijakan pendidikan. Tilaar (2009:7) menyatakan bahwa: “kebijakan pendidikan merupakan rumusan dari berbagai cara untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pencapaian kedua pesan konstitusi untuk pendidikan nasional dijabarkan di dalam berbagai kebijakan pendidikan.” Dengan demikian, kebijakan pendidikan harus sebangun dengan kebijakan publik di mana konteks kebijakan publik secara umum, yaitu kebijakan pembangunan, maka kebijakan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan pendidikan dipahami sebagai kebijakan di bidang pendidikan, untuk mencapai tujuan pembangunan negara dan bangsa di bidang pendidikan, sebagai salah satu bagian dari tujuan pembangunan secara keseluruhan.

Di samping itu, Rohman (2009:108) menyatakan bahwa: “kebijakan pendidikan

merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan.” Kebijakan pendidikan adalah keseluruhan dari proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu.

Rumusan kebijakan pendidikan dapat dihasilkan dengan baik, apabila mempertimbangkan beberapa kriteria, seperti adanya tujuan yang ingin dicapai serta adanya program yang jelas. Hal ini, sebagaimana dijelaskan oleh Rohman (2009:119) antara lain:

- 1) suatu kebijakan pendidikan yang hendak diwujudkan harus memiliki tujuan (*goal*) yang jelas sebagaimana diinginkan.
- 2) tujuan yang diinginkan itu harus pula direncanakan (*plans*) atau harus ada proposal secara matang, yakni pengertian yang spesifik dan operasional untuk mencapai tujuan.
- 3) harus ada (*program*), yaitu upaya dan cara-cara dari yang berwenang untuk mencapai tujuan.
- 4) adalah (*decision*), yaitu segenap tindakan untuk menentukan tujuan, membuat rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program.
- 5) adalah (*effect*), yaitu akibat-akibat dari program yang akan dijalankan baik yang diinginkan atau disengaja maupun tidak disengaja, baik yang primer maupun sekunder.

Merujuk kepada berbagai pendapat di atas, kebijakan pendidikan merupakan hasil dari keputusan yang diambil dengan mempertimbangkan kaitan pendidikan dengan komponen sosial yang lain. Oleh karena itu, seperti halnya analisis kebijakan dalam bidang lain, sifat kontekstual dan interdisipliner ini merupakan ciri analisis kebijakan pendidikan.

Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pada semua jenjang pendidikan formal, memerlukan pengalaman dan keterampilan yang memadai agar sasaran, tujuan, maupun target pendidikan di suatu sekolah tercapai dengan baik. Murniati (2008:125) menyatakan bahwa: ”Kompleksnya penguasaan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin menunjukkan bahwa pekerjaan memimpin bukanlah suatu pekerjaan yang mudah.”

Sebelum diuraikan secara mendalam tentang kepemimpinan lembaga pendidikan sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terlebih dahulu perlu dijelaskan makna kepemimpinan dari konsep manajemen pendidikan. Hal ini perlu diketengahkan karena tidak terdapat perbedaan secara esensial tentang rumusan pengertian yang dikemukakan oleh para teoretisi.

Kepemimpinan menurut para pakar muncul ketika manusia mulai membentuk organisasi atau kelompok-kelompok sebagai kebutuhan dasarnya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Ketika manusia membentuk kelompok atau organisasi, maka harus ada salah

seorang yang ditunjuk atau dipilih sebagai pemimpin yang akan mewakili kelompok dalam penyelesaian masalah. Untuk memahami konsep kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pendidikan perlu dikaji secara lebih mendalam.

Kepemimpinan artinya kemampuan mempengaruhi orang-orang agar mereka bersedia bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin. Hal ini dapat dikatakan sebagai suatu kekuatan untuk mengatur dan mengelola suatu organisasi baik organisasi atau kelompok dalam masyarakat. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan hal penting untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Muhaimin, Suti'ah dan Prabowo (2010:29) menguraikan, sebagai berikut:

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Berdasarkan kutipan di atas, memberi kejelasan bahwa kepemimpinan juga dapat dijadikan alat untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Secara jelas dapat dikatakan bahwa munculnya

kepemimpinan adalah ketika masyarakat mulai menjalin kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan berperan dalam melindungi dan mengatur semua kegiatan dalam organisasi; seperti menyusun struktur, merancang program, dan merealisasikan program dalam suatu organisasi baik dalam skala kecil maupun besar.

Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Sebagaimana telah ditegaskan bahwa di mana ada kelompok manusia atau organisasi, maka harus ada seseorang yang dipercaya sebagai pemimpin. Pemimpin sebagai manusia tentu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gaya yang dimiliki inilah yang membedakannya dengan orang lain.

Sudah tentu gaya hidupnya yang dipancarkan dari komponen kepribadiannya, selalu mewarnai perilaku dan pola bertindak dalam mengambil keputusan dan inilah yang disebut dengan tipe kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan seorang pimpinan lembaga tidak lepas dari tipe kepribadiannya dan hal ini dapat dijumpai dalam kehidupan sehari-hari baik dalam organisasi atau lembaga pendidikan formal maupun informal.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seseorang adalah cerminan dari sifat dan kepribadian seorang pemimpin. Istilah gaya (*style*) kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat ia mempengaruhi perilaku orang lain.

Thoha (2008:257) menyatakan bahwa: "Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan."

Gaya kepemimpinan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya. Semua ini dilatar belakangi oleh berbagai faktor, baik pendidikan, pengalaman, lingkungan, maupun karakter dari pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah. Thoha (2008:303) menyatakan bahwa: "Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya." Artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan hendaknya mempunyai kearifan dalam "membaca" situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan digunakan dengan tuntutan situasi, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara.

Gaya bersikap dan bertindak seseorang pemimpin akan tampak dari cara ia memberi perintah, berkomunikasi, dan memotivasi bawahannya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2011:222) sebagai berikut:

Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari: cara memberi perintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahan, cara memberi bimbingan, cara

menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain.

Kepemimpinan pendidikan adalah posisi yang sangat menuntut kemampuan membaca dan memahami karakter, sifat-sifat dan kepribadian pegawai yang menjadi bawahannya. Karena pegawai yang akan dipimpin oleh pimpinan lembaga tentu mempunyai perilaku dan kepribadian yang berbeda-beda, maka untuk dapat membina mereka, pimpinan harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan digunakan dengan kondisi dan situasi bawahannya.

Gaya kepemimpinan pendidikan adalah cara seseorang pimpinan lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbing bawahan agar mereka bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan dengan efektif. Berkenaan dengan gaya kepemimpinan, Fattah (2009:93) mengatakan bahwa: "berbagai gaya atau perilaku pemimpin berfokus pada dua gaya dasar yaitu gaya yang berorientasi pada tugas atau *"concern for job description"* dan gaya yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan atau *"concern for people."*

Jadi pada setiap lembaga/organisasi, pada umumnya gaya kepemimpinan yang digunakan atau dimunculkan oleh pemimpin berbeda karena orientasi gaya itu sendiri berbeda. Seseorang menjadi pemimpin bukan hanya karena faktor kepribadian yang dimilikinya, akan tetapi faktor situasipun ikut

mempengaruhi. Antara pemimpin dan situasi terdapat hubungan yang erat karena pemimpin dikatakan berhasil bila ia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat pula.

Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebenarnya adalah tenaga fungsional sekolah yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan sekolah. Oleh karena itu komposisinya dititikberatkan pada tugas-tugas kepala sekolah bukan pada posisi proses belajar mengajar.

Kemampuan kepala sekolah untuk menganalisis persoalan, memberikan berbagai pertimbangan, kecakapan berorganisasi, kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun secara tertulis, keinginan untuk berpartisipasi dan kecakapan dalam mendiskusikan hal-hal yang aktual, motivasi memahami bawahan. Latar belakang filosofis pendidikan kepala sekolah menurut Arifin (2007: 89) adalah:

1. Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
2. Kepala sekolah harus senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian dan kreativitas agar dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional.

Kepala sekolah dalam paradigma manajemen pendidikan baru akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem

pendidikan di sekolahnya. Dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan, (transparansi) kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (kontinu), responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dan akuntabilitas.

Kualitas kepala sekolah yang dimaksud adalah kepala sekolah yang benar-benar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh pendidikan di sekolah tersebut. Pengalaman dan manajerial kepemimpinan sangat penting dimiliki, karena indikator tersebut ikut mempengaruhi lembaga yang dipimpinnya. Kemudian kepala sekolah yang dapat mengelola sumber daya pendidikan yang ada dilembaga pendidikan tersebut agar benar-benar berfungsi sebagai peningkatan mutu pendidikan yang dikelolanya.

Kualitas kepala sekolah yang diharapkan oleh para bawahan, paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi, menurut Danim (2007:6) di antaranya:

1. Bawahan menginginkan agar kepala sekolah mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik kualitas maupun kuantitas.

2. Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik.
3. Bawahan menginginkan kepala sekolah yang secara terus menerus menginformasikan kemajuan kepada bawahan.

Keberhasilan atau kegagalan seorang kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh akumulasi subsistem yang terlibat, yaitu kepala sekolah sendiri dengan seperangkat potensinya, karakteristik bawahan, karakteristik situasi, kondisi, organisasi di luar manusianya, dan karakteristik situasi dan kondisi di luar sekolah. Keberhasilan sekolah mengandung arti keberhasilan pemimpin sekolah. Untuk menunjang kemampuan kepala sekolah di samping kemampuan akademik juga perlu adanya penambahan yang berasal dari luar akademik seperti pelatihan, *workshop*, dan seminar.

HASIL PEMBAHASAN

Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Motivasi Kerja Guru

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

kepada pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong guru-guru untuk menerapkan strategi pembelajaran yang sesuai dan baik sehingga mutu sekolah dapat ditingkatkan. Sanjaya (2009:196-197) menguraikan sebagai berikut:

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

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

Tahap perencanaan, pada tahap ini kurikulum dijabarkan sampai menjadi rencana pengajaran, maka untuk itu guru pengajaran

melakukan beberapa kegiatan, seperti menjabarkan program pembelajaran, menelaah berdasarkan kalender pendidikan, menyusun program satuan pelajaran, menyusun rencana pengajaran. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan mata pelajaran sampai dengan rencana pembelajaran tidak dikerjakan seorang diri oleh guru.

Tahap pengorganisasian, pada tahap ini, kepala sekolah bersama pengajaran mengatur pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain dilakukan oleh kepala sekolah secara merata, sesuai dengan bidang keahlian dan permintaan guru, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan, penyusunan jadwal penyegaran guru dengan sasaran agar guru-guru secara periodik mendapatkan penyegaran tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, strategi pembelajaran, dan metode mengajar. Berkenaan tentang pentingnya guru-guru memahami strategi pembelajaran, dijelaskan oleh Gulo (2008:3-4) sebagai berikut:

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

Tahap pengendalian, pada tahap ini aspek

yang diperhatikan oleh kepala sekolah, antara lain: (a) jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya, dan (b) pemanfaatan hasil evaluasi.

Pada bagian ini kepala sekolah mengingatkan guru-gurunya bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran dan mengetahui kesulitan siswa. Untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran guru dapat menggunakan berbagai alat penilaian yang sesuai, sedangkan untuk mengetahui kesulitan siswa menggunakan tes diagnostik, semua proses ini bersasaran untuk tercapainya implementasi kurikulum dengan optimal.

Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Komitmen Terhadap Disiplin dan Motivasi Kerja Guru

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

Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekaligus manajer di sekolah harus bersikap adil kepada stafnya, menaruh perhatian yang sama kepada stafnya, bersikap ramah, dan memberikan tugas kepada guru serta harus memperhatikan kemampuan individual guru dalam penelitian. Hasil penelitian diketahui bahwa kepala sekolah memberikan bimbingan

dan teguran kepada guru yang belum menjalankan tugasnya dengan baik. Di samping itu, memberikan penghargaan dan apresiasi kepada guru yang berdisiplin, memiliki motivasi tinggi, dan berprestasi baik. Berkenaan dengan indikator karakteristik penghargaan terhadap guru, dijelaskan oleh Mulyasa (2011:78) sebagai berikut:

Terdapat prosedur pemberian penghargaan dan insentif terhadap guru, staf, dan peserta didik yang berprestasi, sehingga prestasi yang tinggi dari peserta didik dan guru mendapatkan penghargaan dari sekolah. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota mengambil peran nyata dalam pemberian penghargaan atas prestasi peserta didik yang hebat.

Hasil penelitian bahwa apabila kepala sekolah menginstruksikan kepada guru untuk hadir pada pukul 7 pagi setiap hari Senin, mereka menjalankannya sesuai dengan instruksi kepala sekolah, karena kepala sekolah dalam memimpin SD Negeri 36 Laksana Banda Aceh selalu bersikap adil baik dalam pemberian tugas maupun dalam pembagian kesejahteraan yang berpedoman kepada beban tugas yang diemban guru. Kepala sekolah menganggap guru sebagai mitra kerja yang selalu dapat diajak bertukar pikiran dan dapat berkomunikasi di manapun berada tidak harus di ruang kepala sekolah. Hal ini mencerminkan bahwa kepala sekolah yang berjiwa besar dan rendah hati tidak menganggap jabatan sebagai sesuatu yang dapat dibanggakan melainkan sebagai amanah yang harus diemban, dikelola dan dipertanggung jawabkan baik kepada manusia maupun kepada

Allah Swt.

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

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

Kendala Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin dan Motivasi Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai macam teknik dan strategi untuk dapat mencapai keberhasilan. Gaya yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah menganggap guru sebagai mitra dalam mensukseskan program sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah berusaha untuk memotivasi guru dengan menetapkan standar kerja yang tinggi yang berbasis pada peningkatan mutu.

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

Hasil penelitian terungkap bahwa kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sangat menentukan keberhasilan sekolah tersebut dalam melahirkan out-put yang berkompeten dengan bentuk kepemimpinan yang dapat memacu motivasi dalam bekerja. Untuk seorang pemimpin perlu selalu meningkatkan motivasi bawahan. Fachrudi (2007:17) menyatakan: "Kemampuan terampil berurusan pada kemampuan pengetahuan dan kemampuan keterampilan dalam memberikan motivasi terhadap bawahannya."

Kendala yang ditemui bahwa masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat, sehingga ketika proses pembelajaran sudah berjalan lebih kurang 10 menit, mereka baru datang. Kondisi ini dapat menyebabkan rendahnya motivasi guru lain untuk hadir ke sekolah tepat waktu. Kurang motivasinya dalam belajar. Realitas ini sebagaimana diungkapkan oleh Gulo (2008:22) bahwa:

Guru sebagai penolong berusaha memberi bantuan kepada peserta didik untuk mengembangkan dirinya secara utuh berdasarkan kasih sayang yang membarui. Guru berdiri di antara peserta didik dan

Tuhan yang memberinya tanggung jawab yang telah dan terus-menerus dikuasainya beserta dengan seluruh pengalamannya mengantarkan peserta didik ke arah pengenalan akan ciptaan Tuhan dengan segala hukum-hukum-Nya.

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

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

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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

dan menyenangkan, dan berorientasi kepada pencapaian tujuan sekolah.

2. Kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru terhadap disiplin dan motivasi kerja guru dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat situasional bagi guru-guru yang komitmen kerjanya biasa, tetapi sikap mereka lebih patuh dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah menerapkan kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Dalam meningkatkan komitmen guru, kepala sekolah banyak berdiskusi untuk mendapatkan cara yang disetujui oleh guru-guru. Sebaliknya terhadap guru-guru yang berkomitmen rendah dan berwatak sukar diperintah, kepala sekolah menganut kepemimpinan instruktif atau otoriter.
3. Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru antara lain masih ada sebagian kecil guru yang datang terlambat, sehingga ketika proses pembelajaran sudah berjalan lebih kurang 10 menit, mereka baru datang. Masih ada guru yang tidak menyiapkan perangkat pembelajaran dengan lengkap, tidak pernah menggunakan media dalam melaksanakan pembelajaran. Begitu juga halnya dengan kegiatan evaluasi, masih ada guru tidak melakukan secara kontinu, sehingga apa yang tertulis dalam perangkat pembelajaran (RPP) tidak dijabarkan dan dilaksanakan dengan baik.

Saran

1. Kepada kepala sekolah SD Negeri 36 Laksana Banda Aceh agar dapat mempertahankan program yang menjadi unggulan selama ini, khususnya dalam meningkatkan disiplin dan motivasi kerja guru demi peningkatan mutu sekolah.
2. Kepala sekolah sebaiknya jangan terlalu sering menggunakan kepemimpinan otoriter, karena dikhawatirkan dapat berdampak: (1) guru akan semakin malas dalam melaksanakan tugas, (2) munculnya perasaan kurang senang guru terhadap kepala sekolah, (3) tanggung jawab guru akan terabaikan dan (3) wibawa kepala sekolah bisa hilang.
3. Kepala sekolah harus memperhitungkan secara akurat guru-guru yang dibina dengan gaya demokratis dan otokratis sehingga sistem pembinaan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan hasil pembinaan sebelumnya. Guru-guru yang sudah menunjukkan perubahan atau kemajuan dalam disiplin dan motivasi kerja harus diberikan apresiasi dan *reward* agar guru-guru meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arifin, R., 2007. *Peran Kepemimpinan Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Jurnal Manajemen Pendidikan.
- Danim, S., 2007. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fattah, N., 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gulo, W., 2008. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Grasindo.
- Indrafachrudi, 2007. *Mengantar Bagaimana*

Memimpin Sekolah yang Baik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Mulyasa, E., 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E., 2011. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murniati, A.R. 2008. *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.
- Sanjaya, W., 2009. *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono, 2011. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Thoah, M., 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahyudi, 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.